

التسويق الإستراتيجي

«النظرية والتطبيق»

(مدخل إتخاذ القرارات)

الدكتور عبدالرحيم علي جعفر الغامدي

أستاذ مشارك بقسم التسويق

كلية العلوم الإدارية والمالية- جامعة الطائف

مكتبة الإكليل

دراسات في الفكر التسويقي المعاصر

التسويق الإستراتيجي

«النظرية والتطبيق»

(مدخل إتخاذ القرارات)

الدكتور عبد الرحيم علي جعفر الغامدي

أستاذ مشارك بقسم التسويق

كلية العلوم الإدارية والمالية- جامعة الطائف

مكتبة الإكليل - الطائف

الطبعة الأولى

١٤٣٦ هـ - ٢٠١٥م

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الغامدي، عبد الرحيم علي جعفر

التسويق الإستراتيجي «النظرية والتطبيق» (مدخل إتخاذ القرارات) /
عبد الرحيم علي جعفر الغامدي – الطائف، ١٤٣٦ هـ

٣٤٨ ص ١٧x٢٤ سم

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠١-٩١٧٩-٦

١- التسويق أ. العنوان

ديوي ٦٥٨,٨ ١٤٣٦/٨٦٠٣

رقم الأيداع: ١٤٣٦/٨٦٠٣

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠١-٩١٧٩-٦

الطبعة الأولى

١٤٣٦ هـ – ٢٠١٥م



المملكة العربية السعودية – الطائف – شارع شبرا
هاتف: ٧٣٧٠٦٦٠ – ص.ب: ٣٥٥
البريد الالكتروني: alekleelbookshop@hotmail.com

Design & Printing: www.ca.com.lb

بسم الله الرحمن الرحيم

ٱللَّهُ نُورُ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ ۚ مَثَلُ نُورِهِۦ كَمِشْكَوٰةٍ فِيهَا مِصْبَاحٌ ۖ
ٱلْمِصْبَاحُ فِى زُجَاجَةٍ ۖ ٱلزُّجَاجَةُ كَأَنَّهَا كَوْكَبٌ دُرِّىٌّ يُوقَدُ مِن شَجَرَةٍ
مُّبَٰرَكَةٍ زَيْتُونَةٍ لَّا شَرْقِيَّةٍ وَلَا غَرْبِيَّةٍ يَكَادُ زَيْتُهَا يُضِىٓءُ وَلَوْ لَمْ
تَمْسَسْهُ نَارٌ ۚ نُّورٌ عَلَىٰ نُورٍ ۗ يَهْدِى ٱللَّهُ لِنُورِهِۦ مَن يَشَآءُ ۚ وَيَضْرِبُ
ٱللَّهُ ٱلْأَمْثَٰلَ لِلنَّاسِ ۗ وَٱللَّهُ بِكُلِّ شَىْءٍ عَلِيمٌ

سورة النور آية ٣٥

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى زوجتي الغالية
وأولادي وبناتي زهور حياتي

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة

أصبح الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية من قبل المؤسسات والمنشآت المختلفة شيء ملاحظ حيث أصبح المسئولين في المنشآت لا يهتمون فقط بالعمليات التشغيلية ومواجهة الأزمات الطارئة بل أمتد اهتمامهم إلى التبوء بالظروف البيئية المختلفة ووضع الخطط لمواجهة هذه الظروف خاصة وان التغيرات البيئة المعقدة والطارئة التي حدثت خلال العقود الماضية أدت إلى خروج الكثير من منشآت الأعمال كما جعل الكثير منها في موقف تنافسي صعب جدا .

ومن المعلوم ان السوق في الوقت الحاضر يتميز بدرجة عالية من الديناميكية والتغيير في العوامل البيئة المؤثرة به سواءً كانت اقتصادية أو إجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية أو خلافة مما يؤدي إلى التأثير بشكل سلبي على حجم المبيعات و الأرباح. لذلك كان على المسؤولين في المنشآت المختلفة أن تواجه هذه التغيرات البيئية من خلال وضع الإستراتيجيات اللازمة والقادرة على التعامل مع هذه البيئات المتغيرة.

والعلم الحديث في الإدارة الإستراتيجية قدم الأدوات والأساليب التي يمكن إستخدامها لدراسة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتحليلها ومن ثم وضع وتطوير إستراتيجيات تكفل للمنشآت المختلفة تحقيق أهدافها. كما أن التسويق الإستراتيجي هو أحد العلوم الحديثة في علم التسويق حيث يساعد على إتخاذ القرارات التسويقية الملائمة من خلال اقتناص الفرص ومواجهة الأخطار البيئية وذلك بالإستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها المنشأة.

وفي هذا الكتاب حاولنا إعطاء صورة واضحة وشاملة عن التسويق الإستراتيجي حيث بدأنا بإعطاء فكرة مبسطة عن أساسيات التسويق للأشخاص الذين ليس لديهم إلمام بعلم التسويق، ثم أعطاء فكرة مبسطة عن الإدارة الإستراتيجية بصفة

عامة والتسويق الإستراتيجي بصفة خاصة. ثم الانتقال إلى خطوات إعداد الإستراتيجية التسويقية والتي بدأت بالتحليل البيئي والأدوات المستخدمة في التحليل البيئي ثم صياغة الاستراتيجيات التسويقية لعناصر المزيج التسويقي والسوق المستهدف ثم تنفيذ الاستراتيجيات والرقابة عليها مع تخصيص فصل عن أهم أدوات التحليل الإستراتيجي. مع ملاحظة إن الموضوعات السابقة لم تقتصر على الأسلوب النظري بل إمتد إلى الأسلوب التطبيقي وذلك لتعم الفائدة المرجوة من هذا الكتاب لكل من الطالب والباحث الأكاديمي والمدراء التسويقيين.

وبالله التوفيق

الدكتور: عبد الرحيم على جعفر الغامدي
الطائف ١٤٣٦/٢/٢هـ

الفصْل الأوّل

مفاهيم أساسية في التسويق

Basic Concepts in Marketing

الفصْل الأوّل
مفاهيم أساسية في التسويق

المقدمة

يعتبر التسويق نشاطاً إنسانياً معقد ومتداخل مع علوم أخرى مثل الاقتصاد والسياسة والإجتماع والقانون، ويعمل التسويق على إستغلال الإمكانيات المتوفرة للمنشأة في توفير المنتج (سلعة أو خدمة أو غيرها) لمن يحتاجها في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالسعر المناسب. والتسويق لم يعد ذلك النشاط الذي يتولى بيع المنتج إلى المشتري ولكن أصبح التسويق مفهوم أعم وأشمل من ذلك.

تعريف التسويق

التسويق في اللغة: طلب السوق للبضائع والخدمات وقد إشتملت أدبيات التسويق على عدد كبير من التعريفات التسويق، ويرجع ذلك إلى تراكم المعرفة الكبير الحاصل في حقل التسويق والتطور الهائل في الكثير من المفاهيم التسويقية، لذلك يمكن القول بأنه لا يوجد تعريف نهائي وشامل للتسويق وذلك لأن أهميه التسويق تزداد يوماً بعد يوم، كما أنه نشاط يمارس في جميع التعاملات للأفراد والمنشآت، كما أن العمليات التبادلية لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية لا تنتهي، كما إن كل تعريف للتسويق يعكس مفهوم أو إتجاه أو فكرة محددة نابعة من الأسلوب أو الطريقة التي ينظر بها إلى التسويق أو نابع من المدرسة التي ينتمي إليها أصحاب هذه التعاريف.كما يمكن القول أن مفهوم التسويق مر بمراحل عديدة وتطور هذا المفهوم من فترة زمنية لأخرى، وكان للتسويق معنى

ومفهوم يتناسب مع دوره في كل مرحلة. وفيما يلي سيتم إستعراض لبعض التعاريف الواردة عن التسويق وسمات وعيوب هذه التعاريف:

في عام ١٩٤٧عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق التسويق «بأنها أنشطة المشروع التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي» (الطائي وآخرون،٢٠١٠) يعكس هذا التعريف الفلسفة التسويقية التي كانت سائدة خلال تلك الفترة. ومن الانتقادات الموجهة لهذا التعريف:

١- إقتصر دور التسويق على عملية التوزيع وهذا إغفال لدور التسويق قبل الإنتاج (التسويق يسبق عملية الإنتاج بالتعرف على حاجات ورغبات العملاء) و بعد العملية الإنتاجية.

٢- إقتصار التسويق على تسويق السلع والخدمات فقط. (التسويق يشمل بالإضافة إلى ذلك تسويق الأفكار مثل فكرة الإقلاع عن التدخين، وتسويق الأشخاص مثل تسويق المرشح السياسي و تسويق الأماكن مثل تسويق مدينة الطائف كوجهة سياحية وتسويق الذات مثل تسويق الشخص لنفسه عند التقديم على وظيفة وغيرها من أشكال التسويق).

٣- إقتصار التسويق على المنشآت الربحية فقط. (التسويق يكون في المنشآت الربحية وغير الربحية فالمنشآت غير الربحية مثل الوزارات والجامعات والمصالح الحكومية الأخرى تستخدم التسويق بشكل كبير).

وفي عام ١٩٩٥ عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق بأنه «عملية تخطيط وتنفيذ المفاهيم أو التصورات الخاصة بالأفكار والسلع والخدمات وتسعيرها وترويجها وتوزيعها لخلق عمليات تبادل قادرة على تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات» (توفيق ومعلا،٢٠٠٩). ومن هذا التعريف نستنتج إن التسويق يعتبر عملية إدارية يعمل على تنفيذ عمليات التبادل لصالح الفرد والمنشأة. كما إن التسويق في هذا التعرف لم يقتصر على السلع والخدمات بل تعداها

إلى الأفكار، كما يتضح من خلال هذا التعريف انه يركز على الأنشطة التي تتضمنها وظيفة التسويق إلا أنه لا يعبر عن جوانب أساسية للتسويق مثل أهدافه ودوره الاجتماعي كما لا يوضح النطاق الحقيقي له. حيث يفهم من التعريف إن التسويق وظيفة لاحقة، تبدأ بعد الإنتهاء من أداء الأعمال الفنية المتعلقة بإنتاج السلعة أو إعداد الخدمة، بينما هو يبدأ في الواقع قبل هذه الأعمال و أثنائها ويستمر بعدها، فالتسويق وظيفة شاملة (أبو قحف،١٩٩٦).

وفي عام ٢٠٠٣ أعادت الجمعية الأمريكية تعريف التسويق وذكرت بأنه عملية تنظيمية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات تكوين، وتسعير، وترويج، وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات، من خلال عمليات تبادل من شأنها خدمة أهداف المنشأة والفرد (الطائي وآخرون،٢٠١٠). ويتسم هذا التعريف بأنه اعتبر التسويق نشاط ديناميكي يبدأ قبل عملية الإنتاج، وأنه يقوم على التبادل، وأنه عملية إبتكاريه (الطائي وآخرون، ٢٠١٠).كما يعرف Stnton التسويق بأنه نظام متفاعل ومتداخل مع الأنشطة المختلفة المخططة والمعدة لغرض تسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات للزبائن الحاليين والمرتقبين (العسكري،٢٠٠٠). وبالرغم من هذا التعريف إعتبر التسويق نظام متكامل ومتفاعل يعمل على بقاء وإستمرار النمو والتوسع وزيادة الإنتاج والمبيعات وبالتالي الإرباح (الصميدعي والساعد،٢٠٠٦) إلا إنه يعاب عليه إنه لا يتماشى مع المفهوم الحديث التسويق حيث لا يتضمن هذا التعريف العديد من الأنشطة التسويقية.

كما عرف كوتلر (وهو أحد أشهر علماء التسويق) التسويق بأنه « نشاط إنساني يهدف لإشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات تبادلية». و يحدد هذا التعريف عدة أمور مهمة وهي (رضوان والموجي، ٢٠٠٠):

- إن التسويق نشاط إنساني ولا يمارس في المجتمعات غير الإنسانية.
- إن التسويق يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد.

- إن الإشباع يتم عن طريق التبادل وبالتالي فإن طرق الإشباع الأخرى مثل الإشباع بالإكراه أوعن طريق السرقة والنهب لا يعتبر عمل تسويقي.

وبالرغم من إن هذا التعريف حدد النشاط التسويقي وأهدافه إلا انه لم يوضح فيه كيفية التطبيق في مجال الأعمال وما هي وظائفه (رضوان والموجي، ٢٠٠٠).

كما عاد كوتلر ليعرف التسويق بأنه «العملية الإجتماعية والإدارية التي يستطيع الأفراد والجماعات بها الحصول على ما يحتاجونه ويرغبون فيه، وذلك من خلال صنع المنتجات وتبادلها وتقديمها بعضهم لبعض» (طه، ٢٠٠٨). ويتسم تعريف كوتلر أنه يعكس الطبيعة الإجتماعية الإقتصادية والإدارية للتسويق، كذلك إن مفهوم المنتج من خلال هذا التعريف يعتبر أعم وأشمل من حصره على السلع والخدمات وأن التبادل الركيزة الأساسية لعملية التسويق.

ومن التعاريف الشاملة للتسويق ما ذكره عبيدات (١٩٩٩) حيث أشار إلى أن التسويق هو «كل الأنشطة التي تم تصميمها لخلق وتسهيل أية عمليات تبادلية هادفة لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية». فالتسويق بناءً على هذا التعريف عبارة عن أنشطة مختلفة يتم أداؤها بواسطة الإفراد و المنشآت وهذا ينطبق على المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمصانع والمصالح الحكومية والمستشفيات وغيرها ..... (عبيدات،١٩٩٩). من التعاريف السابقة نلاحظ أن أنشطة التسويق هي أنشطة إنسانية هدفها إشباع حاجات الإنسان جميعها عن طريق عملية التبادل.

إذا ما هو التبادل؟

التبادل هو محور النشاط التسويقي وهو عبارة عن تقديم شيء ذا قيمة مقابل شيء ذا قيمة من الطرف الآخر. والتسويق يستهدف تسهيل عملية التبادل، سواءً جرى التبادل لصفقة واحدة، أو لإجراء عمليات تبادل مختلفة. إن التبادل ليس مقصوراً فقط على السلع الخدمات وإنما يشتمل أيضاً جميع الأنشطة

التسويقية، وقد تكون المبادرة في عملية التبادل من طرف المشتري عندما ينزل للأسواق باحثاً عن السلعة، كما قد تكون من طرف البائع الذي ينزل للأسواق باحثاً عن مشترين لسلعته.

ويشترط للتبادل ما يلي:

١- أن يكون هناك طرفإن على الأقل.

١- أن يرغب كل منهما في إجراء التبادل.

٢- أن يمتلك كل طرف أشياء ذات قيمة من وجهة نظر الطرف الآخر.

٣- أن يكون كل طرف قادر على إجراء الاتصال و تسليم ما لديه.

٤- أن يكون لكل طرف الحرية في التعامل مع الطرف الآخر.

وهناك أمثله لعمليات التبادل تشمل (المشتري و البائع، الطالب ومقدم الخدمة التعليمية كالجامعة أو المدرسة، المريض ومقدم الخدمة الصحية، الراكب ومقدم خدمة النقل، السائح والمكتب السياحي، الشرطة وجميع المواطنين، المرشح السياسي والناخبين،وغيرها من عمليات التبادل).

مراحل تطور الفكر التسويقي:

لقد حدث تطور في الفكر التسويقي خلال هذا القرن ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى التغيرات الهيكلية التي حدثت في المجتمعات المتقدمة -على وجه الخصوص - منذ بدء القرن العشرين،حيث أدت هذه التغيرات إلي تعقد المشكلات التسويقية، وبالتالي تزايد الاهتمام بالعمل التسويقي، ونتج عن ذلك تحديد معالم فلسفة متكاملة للعمل بالهيئات المختلفة، وتتمثل في المفهوم التسويقي. وقبل تحديد وشرح هذه الفلسفة الجديدة فإنه يمكن إبراز أهم المراحل الأساسية لتطور مفهوم التسويق.

ويمكن التمييز بين أربع مراحل أساسية في هذا التطور وهذه المراحل هي:

- مرحلة التوجيه بالإنتاج.
- مرحلة التوجيه بالبيع.
- مرحلة التوجيه بالمفهوم التسويقي.
- المفهوم الاجتماعي للتسويق.

أولاً: مرحلة التوجيه بالإنتاج: Product Orientation

(بدأت منذ الثورة الصناعية حتى الحرب العالمية الأولى)

في هذه المرحلة كان التركيز على الإنتاج ورفع كفاءته لمواجهة الطلب المتزايد على السلع والخدمات لذلك كان المنتجين يعملون على زيادة الطاقة الإنتاجية وإضافة وحدات إنتاجية جديدة إضافة إلى ذلك فإن إغراء الربحية دفع المستثمرين إلى استثمار أموالهم في إنتاج سلع متشابهة أو بديله وقد ساد في هذه المرحلة فلسفة «كل ما ينتج يباع»، فكل شيء يمكن إنتاجه يمكن بيعة حيث يشترى المستهلكون كل ما ينتج وبذلك فإن بيع المنتجات لا يمثل مشكلة أمام المنشآت وبالتالي لا تحتاج إلى جهود تسويقي كبيرة و كما كان ينظر على ان الجهود التسويقية تأتي بعد وظيفة الإنتاج.

ومن الأنشطة التسويقية التي كانت تتم في تلك المرحلة البيع، والنقل والتخزين (عبد البديع، سالم، ٢٠١٠). عليه تتميز هذه المرحلة بما يلي:

- كل ما ينتج في هذه المرحلة يباع.
- التركيز على الإنتاج.
- إستخدام وسائل النقل وخاصة القطارات.
- إنخفاض تكاليف الإنتاج.
- الطلب أكبر من العرض.
- الأنشطة التسويقية في هذه المرحلة (الإنتاج،النقل،التخزين،البيع).

ثانياً: مرحله التوجيه بالبيع: Sales Orientation

(بدأت منذ الحرب العالمية الأولى حتى الحرب العالمية الثانية)

أدى التركيز على عمليات الإنتاج إلى وجود وفرة من المخزون، ولم تعد المشكلة الرئيسة في الإنتاج، وإنما في بيع المنتج نفسه، وقد زاد المشكلة تعقيداً حدوث الكساد الكبير عام ١٩٢٩، والذي أبرز عجز الإدارة عن تصريف الإنتاج وظهرت أهمية وظيفة المبيعات لتصريف المخزون الراكد من السلع والأصناف المختلفة، ونتيجة لذلك بدأت الإدارة تعطي المشكلات البيعية اهتماماً أكبر، واهتمت إدارة المبيعات بإختيار وتعيين وتدريب رجال البيع والإشراف عليهم وتقييم أدائه كما بدأت بإستخدام الإعلان كوسيلة ترويجية، وقد تميزت هذه الفترة بسوق المشترين، وزاد العرض عن الطلب. وفي هذه المرحلة سادت فلسفة « تسويق ما أمكن إنتاجه». من الأنشطة التسويقية التي كانت تتم في هذه المرحلة (الإنتاج، النقل، التخزين، البيع، الإعلان).

يمكن تلخيص أهم سمات هذه المرحلة فيما يلي:

- طاقة إنتاجية أعلى.
- زيادة وسائل الإعلام.
- إرتفاع المستويات التعليمية.
- إزدياد المنافسة.
- يتم تحقيق الربحية الأعلى من خلال حجم مبيعات أعلى.
- جانب المستهلك مازال ضعيفاً عند إتخاذ القرارات في المنشأة.
- أصبح الطلب على السلعة يحتاج إلى مساندة إعلامية.
- العرض أكبر من الطلب

ثالثاً: مرحلة التوجيه بالتسويق: Marketing Orientation

(بدأت بعد الحرب العالمية الثانية)

ظهر المفهوم التسويقي مع بداية الخمسينات والستينات، ويقوم هذا المفهوم على البدء بالتعرف على رغبات المستهلك النهائي أو المستخدم، والعمل على إشباع هذه الرغبات، حيث أدركت المنشآت خلال هذه الفترة أهمية التعرف على هذه الرغبات لزيادة المبيعات في ظل المنافسة السائدة في السوق. ويعتمد هذا المفهوم على فلسفة «إنتاج ما يمكن تسويقه»، بمعنى البدء بالتعرف على رغبات المستهلك، ثم إنتاج السلع والأصناف التي تشبع هذه الرغبات. وفي هذا المرحلة بدأ التسويق هو يقود إلى الإنتاج بمعنى ان معرفتنا لحاجات العملاء ورغباتهم يجعلنا نوجد منتجات لإشباع هذه الحاجات فنحن ننتج وفقاً لحاجات السوق وليس وفقاً لما تريده المنشأة وليس وفقاً لما يتوفر من موارد.

تمتاز هذه المرحلة بما يلي:

- إنتعاش اقتصاديات العديد من الدول المتقدمة.
- إرتفاع في دخول الإفراد.
- سباقاً تكنولوجياً إنعكست آثارة على شتى الميادين.
- اشتدت المنافسة بين المنتجين.
- ظهرت الحاجة إلى ضرورة التعرف على إحتياجات العملاء ورغباتهم قبل إنتاج السلع.
- برزت عبارة التسويق وبدأت المنشآت تجمع الوظائف التسويقية من بيع وإعلان وأبحاث تسويق تحت إدارة التسويق.
- أصبحت إدارة التسويق من الإدارات المهمة في الهيكل التنظيمي للمنظمات.

رابعاً: مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق Social Marketing
(بدأت من سبعينات القرن العشرين)

ظهر هذا المفهوم في فترة السبعينات، وبذلك فهو يعتبر من أحدث المفاهيم التي ظهرت في معرض تطور الفكر التسويقي. ويقضي هذا المفهوم بأن المنشآت في سعيها المستمر لإشباع إحتياجات ورغبات العملاء - طبقاً للمفهوم التسويقي- يجب أن تأخذ في إعتبارها أيضاً عدم التضحية بمصلحة المجتمع أو مصلحة بعض فئاته. بمعنى إن المنشأة في طريقها لإنتاج المنتجات يجب أن تأخذ في الإعتبار مصلحة المجتمع ومشاكله مثل التلوث والفقر والبطالة بمعنى أن يكون لها أهداف إجتماعية تسعى إلى تحقيقها.

وفي هذه المرحلة ظهر ما يسمى بالمفهوم الموسع للتسويق، حيث ظهر هذا المفهوم عام ١٩٦٩م تقريباً على يد كوتلر والذي يعني أن التسويق أصبح يتسع ليشمل كلاً من المنتجات والخدمات والمنشآت والأفراد والمبادئ ذات الأغراض الإجتماعية التي يهتم بها السوق. وهناك عدد متزايد من المنشآت التي أصبحت تركز على النوع الأخير من التسويق (الذي يهتم بالأغراض الإجتماعية) وهذا التركيز من جانب هذه المنشآت يهدف إلى كسب التأييد في القضايا الإجتماعية مثل التلوث، والحفاظ على الطاقة، وحماية البيئة والرقابة على السجائر. وقد ظهر ما يسمى بالتسويق الأخضر، وهو محاولة إقناع المستهلك بشراء المنتجات التي لا تضر بالصحة والبيئة. كما ظهرت جمعيات حماية المستهلك. وفي السبعينات من القرن الماضي ظهرت ما يسمى بالمسئولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال كهدف من أهداف المنشأة بصفة عامة والأنشطة التسويقية بصفة خاصة أي أن المنشأة تعمل على إيجاد توازن بين المستهلك والمجتمع والأرباح. ومن أمثلة المنشآت التي اهتمت بالمسئولية الإجتماعية في المملكة العربية السعودية شركة عبداللطيف جميل والتي قدمت برنامج باب رزق جميل. وقد انطلق هذا البرنامج في منتصف عام ٢٠٠٤م، ويستفيد من هذا البرنامج الشباب والشابات الذين لديهم رغبة في تأسيس مشاريعهم الصغيرة ولا يوجد

لديهم رأس المال لهذه المشاريع، فيقدم لهم (باب رزق جميل) قروضاً حسنة (بدون فوائد) تبدأ من ١٠ آلاف ريال وحتى١٥٠ الف ريال سعودي، ويتيح (باب رزق جميل) الفرصة للسداد لفترة تصل إلى ٤ سنوات.

المزيج التسويقي Marketing mix

هي الخلطة التي يتم إعدادها من قبل المنشأة من مواد وعناصر متعددة، ثم تقديمها للعملاء لإشباع حاجاتهم ورغباتهم. وهي تشبه إلى حد كبير فكرة طبخ وجبه معينة، فالطباخ يغير من مكونات طبخته تبعاً لنوع الطعام الذي يرغب فيه المستهلك، نفس الشيء المزيج التسويقي سوف يتغير من منتج إلى آخر تبعاً لرغبات المستهلكين. فقد عرف وفقي أمام المزيج التسويقي بأنه «مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض من أجل أداء الأنشطة أو الوظيفة التسويقية على النحو المخطط له». إذا يعرف المزيج التسويقي بأنه مجموعة من العناصر المتكاملة والتي تتفاعل مع بعضها البعض من أجل إشباع حاجات ورغبات المستهلك.

وقد ذكر رفيق واحمد (Rafic and Ahamed، ١٩٩٥) أن جوهر مفهوم المزيج التسويقي هو إيجاد مجموعة من العناصر أو المتغيرات أو الأدوات التي يمكن التحكم بها بحيث تكون تحت تصرف إدارة التسويق. وقد لاحظ كلا من كاليانام ومكانير (Kalyanam and McInyre، ٢٠٠٢) أن المزيج التسويقي هو عبارة عن آلاف من العناصر الصغيرة جمعت مع بعضها البعض في متغيرات محدودة من أجل التبسيط الإداري، وقد اختلف الكتاب في نوعية وعدد هذه المتغيرات، وفيما يلي سوف يتم استعراض أهم هذه الآراء:

يعتبر بوردن (Borden) أول من استخدم مصطلح المزيج التسويقي (حيث اقترح عليه رجل أعمال يدعى Culliton لوضع خلاط المكونات Mixer of ingredients) وقد ذكر بوردن أن المزيج التسويقي يتكون من ١٢ عنصر هي:

تخطيط المنتجات، التسعير، العلامة التجارية، قنوات التوزيع، البيع الشخصي، الإعلان، الترويج، التعبئة والتغليف، العرض، الخدمة، المناولة المادية، وتقصي الحقائق وتحليلها (Goi، ٢٠٠٩).

كم اقترح فيري (Fery، ١٩٦١) تقسيم متغيرات التسويق إلى جزئيين رئيسين هما:

١- العرض Offering ويشمل (المنتج، التغليف، العلامة التجارية، السعر، والخدمة)

٢- الأساليب والأدوات Method and Tolls ويشمل (قنوات التوزيع، البيع الشخصي، الإعلان، ترويج المبيعات، والدعاية).

كما قام ماكارثي (McCarthy، ١٩٦٤) بمراجعة عناصر المزيج التسويقي لبوردن، وأعاد تجميعها في أربعة فئات سميت بـ 4Ps لأنها جميعا تبدأ بحرف P الانجليزي وهي: المنتج (Product)، السعر (Price)، المكان (Place)، و الترويج (Promotion). وكل فئة من هذه الفئات يتكون من عدة عناصر انظر الجدول رقم (١):

جدول رقم (١): عناصر المزيج التسويق لمكارثي

التوزيع	المنتج
قنوات التوزيع	تخطيط المنتجات
العرض	العلامة التجارية
المناولة المادية	التعبئة والتغليف
تقصي الحقائق وتحليلها	الخدمة
الترويج	**التسعير**
البيع الشخصي	السعر
الإعلان	
الترويج	

المصدر: دومنيكي (Dominici، ٢٠٠٩)

لاحقاً أضاف كلاً من كوتلر وأرمسترونج (Kotler and Armstrong، ١٩٨٩) عدداً من العناصر تحت فئة الترويج وهي الإعلان وتنشيط المبيعات والبيع الشخصي والدعاية.

ومنذ بداية الثمانينات من القرن الماضي إقترح عدد من الباحثين إضافة مجموعة من عناصر المزيج التسويقي، ففي عام ١٩٨٧م إقترحت جود (Judd، ١٩٨٧) عنصر خامس وهو الناس (People)، كما إقترح بوومز و بينتر (Booms and Binter) ثلاثة عناصر أخرى وهي: المشاركون (Participants) والأدلة المادية (Physical Evidence) والعملية (Process). وقد أيد هذه الإضافة كل من رفيق وأحمد (Rafic and Ahamed، ١٩٩٥) في دراستهم التي أجروها على عدد من الأكاديميين الأوروبيين في التسويق، والذين رأوا ضرورة أن يحل المزيج التسويق لبوومز و بينتر(Booms and Binter) محل المزيج التسويق (4Ps) لمكارثي McCarthy)).

كما إقترح ماقرات (Magrath، ١٩٨٦) ثلاثة عناصر إضافية تبدأ بحرف P وهي: الموظفين (Personnel)، التسهيلات المادية (Physical Facilities)، والعملية الإدارية (Process Management). كما اقترح فيقنالي و دافيس (Vignali and Davis، ١٩٩٤) إضافة عنصر الخدمة (Service) إلى المزيج التسويقي. كما أشار قولد سميث (GoldSmith، ١٩٩٩) إلى أن المزيج التسويقي ينبغي أن يكون ثمانية عناصر 8Ps وهي: المنتج (Product)، السعر (Price)، المكان (Place)، والترويج (Promotion) والمشاركون (Participants) والأدلة المادية (Physical Evidence) والعملية (Process) والتخصيص (Personalisation).

أهمية المزيج التسويقي

ذكر قرنروس (Grnroos، ١٩٩٤) أن نموذج المزيج التسويقي قد هيمن على الفكر التسويقي سواءً في البحوث أو الممارسات. كما أشار كينت (Kent، ١٩٨٦) إلى أن المزيج التسويقي هو رباعية مقدسة وأنها من الأيمان بالتسويق وأنها مكتوبة على لوح من الحجر. كما أشار بالمر (Palmer ، ٢٠٠٤) إلى أن المزيج التسويقي يساعد المديرين في اتخاذ القرارات المناسبة عند تقديم عروض تتناسب مع إحتياجات ورغبات المستهلكين. كما ذكر مولر (Moller، ٢٠٠٦)أن المزيج التسويقي له تأثير مهم في تطوير التسويق. كما ذكر قرنروس (Grnroos، ١٩٩٤)أن المزيج التسويق جعل من السهل التعامل مع التسويق، كما أنه سهل عملية فصل أنشطة التسويق عن الأنشطة الأخرى في المنشأة، كما أن مكونات المزيج التسويقي تعبر عن وضع المنشأة التنافسي.كما أشار لو و تان (Low and Tan، ١٩٩٥) إلى أن المزيج التسويقي يمكن مدراء التسويق في توزيع الموارد المتاحة لمواجهة المنافسة.

الأهمية النسبية لعناصر المزيج التسويقي

يرى البعض أن جميع عناصر المزيج التسويقي متساوية في الأهمية وأن النقص أو القصور في أي واحد منهم يعني الفشل (Kellerman etal. ١٩٩٥). وأشار بعض الباحثين أن مكونات المزيج التسويقي تختلف فيما بينها في الأهمية (Jackson ، ١٩٨٥)، ففي دراسة لـأول (Udell، ١٩٦٤) وجد أن المنتج والمبيعات أتت في المركز الأول تلتها في الترتيب كل من الترويج والسعر والمكان. وفي دراسة لروبشتو (Robicheaux، ١٩٧٦) وجد أن السياسات التسويقية الرئيسية قد تغيرت إلى حد كبير حيث أن التسعير أصبح أكبر الأنشطة التسويقية أهمية، وفي دراسة أخرى لـاول (Udell، ١٩٦٨) وجد أن البيع هو أكثر العناصر

أهمية تلاها المنتج والتسعير والتوزيع،وفي دراسة أخرى. وجد بيرليت و روس (Perreault and Russ، ١٩٧٦) أن جودة المبيعات أكثر العناصر أهمية تليها خدمات التوزيع ثم التسعير. وفي دراسة لـ ماكدانيل وهايز (McDaniel and Hise، ١٩٨٤) وجد أن التسعير والمنتج أكثر أهمية من العناصر الأخرى في المزيج التسويقي. وفي دراسة لكورتز وبون (Kurtz and Boone، ١٩٨٧) وجد أن أهمية عناصر المزيج التسويقي تكون على التسلسل التالي: السعر والمنتج والتوزيع والترويج.

بناءً على ذلك يمكن القول ليس هناك إتفاق بين الباحثين على أكثر العناصر المزيج التسويقي أهمية ولكن يمكن القول أن الأهمية النسبية لعناصر المزيج التسويقي تتوقف على نوعية المنتجات ونوعية الأسواق التي يتم خدمتها.

الانتقادات الموجهة إلى عناصر المزيج التسويقي

واجهت عناصر المزيج التسويقي عدد من الإنتقادات منها:

١- أن مفهوم المزيج التسويقي موجه نحو الإنتاج والتسويق وليس موجه نحو العملاء (Popovic، ٢٠٠٦؛ Fakeideas ، ٢٠٠٨). وأنه يعبر عن وجهة نظر إدارة التسويق (Goi، ٢٠٠). عليه يرى لتيربورن (Lauterborn، ١٩٩٠) أنه قد حان الوقت لتقاعد المزيج التسويقي القديم ليفسح المجال أمام مزيج تسويقي رباعي تبدأ عناصره بحرف C الانجليزي وذلك على النحو التالي:

المنتج (Product) يتحول ليصبح حاجات ورغبات العملاء (Customer needs and wants).

السعر (Price) يتحول ليصبح تكلفة طلبات العميل (Cost to the user)

الترويج (Promotion) يتحول ليصبح الاتصال (Communication).

المكان (Placement) يتحول ليصبح الملائمة (Convenience).

وبالتالي أصبح مزيج التسويق الجديد يركز على حاجات العميل ورغباته.

٢- المزيج التسويقي الحالي لا يأخذ في الإعتبار العناصر الفريدة في التسويق مثل تسويق الخدمات (Fakeideas، ٢٠٠٨).

وبالرغم الانتقادات الموجهة للمزيج التسويقي إلا أن المزيج التسويقي لمكارثي إستخدم بشكل واسع من قبل المديرين والأكاديميين ويرجع ذلك لبساطة إستخدامه (Goi، ٢٠٠٩) وسوف يتم التركيز عليه في هذا الكتاب.

١- **المنتج Product**: يعرف المنتج بأنه مجموعة من الخصائص الملموسة أو غير الملموسة التي تشبع حاجة معينة أو تقدم منفعة معينة للمستهلك (الفرد أو المجموعة). المنتج قد يكون سلعة (مثل الكمبيوتر) أو خدمة (مثل الخدمة الطبية) أو فكرة (مثل فكرة تحديد النسل)أو شخص (مثل المرشح السياسي) أو مكان (مثل منطقة سياحية) أو منظمة (مثل منظمة اليونسكو). ويعتبر المنتج هو سبب وجود المنشأة وهو الأساس الذي تقوم عليه كافة الفعاليات التسويقية حيث إن جميع عناصر المزيج التسويقي الأخرى تدور حول المنتج، وتلعب هذه العناصر دور رئيساً في تسهيل عملية قبول السوق (العملاء) للمنتج.

٢- **التسعير Price**: هو ذلك النشاط التسويقي الذي تقوم به إدارة التسويق لتحديد ووضع أسعار مناسبة لمنتجاتها وما يرتبط بها من خصومات وطرق الدفع والبيع والائتمان. وهي عملية مستمرة تقوم به المنشأة بما يضمن تحقيق حالة الإشباع للمستهلك من جهة والإسهام في تحقيق أهداف المنشأة من جهة أخرى.

٣- **التوزيع Placement**: هو كافة الأنشطة الخاصة بتوفير المنتجات في الأماكن التي تلائم المستهلكين. ويشتمل التوزيع على أنشطة نقل المنتجات

من المنشأة المنتجة بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وكذلك أنشطة تخزين المنتجات والحفاظ عليها إلى أن يتم الطلب عليها.

٤- **الترويج Promotion**: هو مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بتزويد العملاء الحاليين والمرتقبين بالمعلومات عن السلع والخدمات والمزايا التي تتمتع بها تلك السلع والخدمات والإتصال بهم مع إثارة اهتمام العملاء وإقناعهم بقدرة السلع والخدمات على إشباع حاجاتهم. وتكمن أهميه عنصر الترويج في كونه يمثل في كثير من الحالات القوة الدافعة للنشاط التسويقي والعامل الأكثر حسماً في تصريف بعض المنتجات (الطائي وآخرون، ٢٠١٠). ويتألف الترويج من عدة عناصر تسمى عناصر المزيج الترويجي وهي:

١- الإعلان
٢- البيع الشخصي
٣- تنشيط المبيعات
٤- الدعاية
٥- التسويق المباشر

وتكون عناصر المزيج الترويجي مجتمعة أو منفردة بمثابة عمليات إتصال وتواصل إقناعي تستهدف التأثير على المستهلك لإستمالة سلوكه الشرائي (توفيق ومعلا، ٢٠٠٤).

أهمية التسويق:

تنعكس أهمية التسويق فيما يلي:

١- **الموائمة بين العرض والطلب Alignment between Supply and Demand**

تعتبر الموائمة بين العرض والطلب أحد المهمات الرئيسية لإدارة التسويق حيث تعمل إدارة التسويق على تحديد السلع والخدمات التي يجب إنتاجها بناءً على

إحتياجات السوق حيث يتم التنبؤ بحجم الطلب في الأجلين الطويل والقصير والعمل على تلبية هذا الطلب بالمنتجات المناسبة. وكما تعمل إدارة التسويق من التأكد من إنسياب المنتجات إلى المشترين بالشكل الذي لا يكون أكثر من حجم الطلب المتوقع ولا أقل منه.

٢- **التسويق يخلق المنافع Marketing Creates Benefits**

التسويق يخلق المنافع التالية:

أ- **المنفعة الشكلية:** هي تلك القيمة المضافة عند تحويل المواد الخام إلى منتجات بأشكال وأحجام وألوان تشبع حاجات المستهلكين المختلفة مثل تحويل الجلود إلى شنط أو أحذية بمقاسات وأشكال مختلفة.

ب- **المنفعة الزمنية:** بحيث يتم تقديم المنتجات في الوقت الذي يحتاجه المستهلك وذلك عن طريق وظيفة التخزين مثل توفير المنتجات الزراعية في غير مواإسمها.

ج- **المنفعة المكانية:** بحيث يتم توفير المنتجات في الأماكن التي يتواجد فيها المستهلك وذلك عن طريق وظيفة النقل حيث تنقل المنتجات من أمكان الإنتاج أو التخزين إلى مكان الإستهلاك أو الإستخدام.

د- **المنفعة الحيازية:** وهي تلك القيمة المضافة التي تمكن المشتري من حيازة وامتلاك المنتجات حتى يتمكن من إستخدامها كيفما شاء. ويمكن نقل ملكية السلعة من البائع إلى المشتري عن طريق وظيفة البيع.

ه- **منفعة المظهر الاجتماعي:** وهي تلك القيمة النفسية أو الشعورية التي يشعر بها المشتري عند إستخدامه للمنتج ويحسن من مظهره الاجتماعي أمام الآخرين مثل إستخدام السيارات أو الساعات الفارهه.

٣- **تدعيم التخصص Strengthen Specialization**

تتوقف درجة التخصص على مدى تقدم المجتمعات فكلما تقدم المجتمع زادت درجة التخصص، ومع تقدم الزمن بدأ التخصص في الإنتاج، وكان نتيجة لهذا التخصص زيادة حجم الإنتاج الكلى للمجتمع والتركيز على درجة إتقان وتطور ما ينتجه، ومع زيادة مستوى المعيشة في المجتمعات المختلفة وظهور المنتجون الذين يقومون بإنتاج كميات ضخمة من السلع والخدمات، أصبح من الصعوبة بيع هذه السلع بشكل مباشر إلى المستهلك النهائي، وكان من الضروري بعد التخصص في الإنتاج أن تكون هناك منشآت متخصصة في التوزيع والبيع... إلخ، للعمل كوسطاء بين المنتجين والمستهلكين ومن ثم نشأت المراكز والتجمعات التجارية. كما ظهرت منشآت متخصصة في تقديم وظائف التسويق المختلفة مثل: منشآت النقل، منشآت التخزين، منشآت الدعاية والإعلان.

٤- **التوظيف Employment**

خلق التسويق الكثير من فرص التوظيف حيث أن وجود نشاط تسويقي بالمنشأة يتطلب تعيين أشخاص في عدة مجالات مختلفة قد لا تقتصر فقط على تلك المجالات الخاصة بإنجاز الأنشطة التسويقية ذاتها (رجال البيع، الإعلان، الدعاية و البحوث...) بل في إدارات أخرى داخل المنشأة كإدارة الإنتاج و الأفراد وغيرها.

تطبيق تسويقي على أهمية التسويق
كيف يمكن بيع أي شيء إذا تم تسويقه بطريقة صحيحة

المصدر http://www.tas-wiki.com/tw3732.html

أيام حرب الخليج الأولى كان هناك شخص يملك دكان – محل – لبيع و تغليف الهدايا وكان قريباً من تمركز جنود القوات الأمريكية إلا أنه لم يستطع جذب إنتباههم لأن ما كان يبيعه من هدايا كان تقليدياً، ففكر كثيراً ووصل إلى فكرة غريبة جداً (فكرة مجنونة). ذهب ذلك الشخص إلى الصحراء وقام بجمع قذارة الجمال – بعر الجمل – و قام بوضعها داخل كرة بلاستيكية شفافة محكمة وضع هذه الكرة على حامل خشبي كحامل الدروع و الكؤوس

وكتب عليه هذه العبارة بالإنجليزية (Genuine Camel Shit) بالعربي تعني (قذارة جمل أصلية من الصحراء) ومن الجهة الأخرى قام بترجمة أبيات شعرية لأحد الشعراء العراقيين إلى الإنجليزية وفي مجمل معناها (لا أحب أن أهديك أساور في يدك و لكن لتكن هديتي مميزة). الطريف في الموضوع بأن هذا المنتج الغريب لاقى رواجاً غريباً وباع منه كميات كبيرة وعلى حد قول البائع (لم تبقى بعرة في طريقي إلا و بعتها). هذه القصة تبين مدى أهمية التسويق من ناحية و من ناحية أخرى عن إمكانية بيع أي شيء إذا إختير له الشريحة المناسبة وتم تقديمه بشكل مناسب.

عازف الكمان

المصدر: جريدة الاقتصادية ٢٥ سبتمبر ٢٠١٤ العدد ٧٦٥٤

http://www.aleqt.com/2014/09/25/article_890438.html

قبل ثلاثة أعوام في بوسطن، نيويورك، واشنطن، غطت إعلانات قدوم عازف كمان نمساوي متفرد الموهبة شوارع المدن الثلاث وقنواتها وإذاعاتها. كان الإعلان يبشر بحضور العازف الفريد وإقامة ثلاث حفلات على ثلاثة مسارح مهمة. بيعت أرخص تذكرة بـ ١٠٠ دولار، فيما لم تعرف التذكرة الأعلى سقفاً يحدها.

أصغر مسرح تم الإعلان عنه، يضم أكثر من ٦٠٠ مقعد، والأعلى يحتوي ١٥٠٠ مقعد، كلها بيعت بالكامل. العازف الموهوب النادر القادم من بلاد خرجت خماسي عائلة شتراوس، أشهر مؤلفي المقطوعات الموسيقية وعازفي الكمان، يعزف نغماته على كمان تحفة نادرة (انتيكا)، سعره في السوق يتجاوز نصف مليون دولار،لأهميته التاريخية وندرته في عصره.

كان رواج الإعلانات وتنأقلها بين كبار السن والشباب مثير ولافتاً للنظر، صور للمجتمع أنه في إنتظار حدث فريد قد يؤرخ به التاريخ، ما إستفز صحيفة واشنطن بوست العريقة وقررت هيئة التحرير فيها القيام بمغامرة لإثبات نظرية ما.

ذهب فريق من الصحيفة إلى العازف النمساوي واتفقوا معه على الوقوف في ناصية الشارع في محطة للركاب أمام واحد من المسارح الثلاثة المحددة سلفاً، يضع قبعة متسول بين قدميه متنكراً ويبدأ عزف مقطوعته بالكمان الفريد نفسه. وبالفعل إنتصب العازف على الطريق كعازف مشردي تمايل مع أنغام أوتار كمانه ومعزوفته الخاصة، والمارة بعضهم يلتفت وآخرون يعبرون بلا اهتمام. في النهاية كانت الدولارات التي سقطت في القبعة من جيوب المارين لا تتعدى ٢٧ دولار، أي أقل من نصف أرخص تذكرة بيعت لواحدة من حفلاته الرسمية الثلاث.

بعد التجربة، كتبت "واشنطن بوست": لا يكفي أن تكون موهوباً للوصول إلى الناس، بل تحتاج إلى وعاء يقدمك للآخرين، وهو ما يفعله التسويق".

الفصْل الثاني

مفاهيم أساسية عن الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي

Basic concepts about the strategy and strategic marketing

الفصل الثاني:
مفاهيم أساسية عن الإستراتيجية والتسويق الإستراتيجي

مقدمة

يعتبر مصطلح الإستراتيجية من المصطلحات التي يستخدمها كثير من الناس في مختلف أوجه الحياة حيث أصبحت تطلق على الأشخاص والقرارات والأماكن. فقد يوصف موقع ما بأنه إستراتيجي مثل قناة السويس وقناة بنما ومضيق باب المندب وغيرها من المواقع وقد يوصف قرار سياسي بأنه قرار إستراتيجي، لذلك فإن مصطلح الإستراتيجية يعتبر من المصطلحات المتداولة بواسطة الباحثين في شتى العلوم الإجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية وغيرها من العلوم. لذلك كان من الضروري أن نبحث ونعرف بأصل مفهوم الإستراتيجية. ففي هذا الفصل سيتم استعراض لمعظم المفاهيم والمصطلحات السائدة والمتداولة في مجال الإستراتيجية، وذلك بهدف بيان المعنى المرادف منها ومحاولة التوصل إلى مفاهيم موحدة يمكن الإعتماد عليها في باقي أجزاء هذا الكتاب. كما يتناول هذا الفصل التطور التاريخي لمفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها ومستوياتها وأغراضها. كما يتناول هذا الفصل مفهوم التسويق الإستراتيجي والمزايا المتحققة منه ومتطلبات نجاحه ومراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية.

تعريف الإستراتيجية

الإستراتيجية مشتقة من كلمة اللاتينية Strtegos بمعنى القائد العسكري، وهي تتكون من مقطعين هما Stratos ومعناها الجيش وAgo ومعناه يقود، وتعني الكلمتين الأساليب التي يستخدمها القائد العسكري (مصطفى، ٢٠١٠)، إذا الإستراتيجية نشأت في المجال العسكري حيث استخدمها القادة العسكريون لينتصروا في حروبهم. عليه فقد تم تعريف الإستراتيجية في المجال العسكري بأنها «وضع القوات المسلحة في أرض المعركة من أجل التغلب على الأعداء» (عبدالفتاح،٢٠١١). ويقصد بالإستراتيجية في المجال السياسي هي «إستغلال الموارد المالية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف القومية العليا» (عبدالفتاح، ٢٠١١).

أما من الناحية الإدارية فقد إختلف الكتاب في تعريف الإستراتيجية وذلك لإختلاف المبدأ الذي يعتمده كل منهم في تفسير الإستراتيجية فقد عرف كليوك (Glueck، ١٩٧٦) الإستراتيجية بأنها «خطة شاملة ومتكاملة تربط بين المنافع الإستراتيجية للمنشأة مع التحديات البيئية وهي معدة بشكل يؤكد قدرة المنشأة على تحقيق الأهداف الرئيسية).

كما عرف ثوماس (Thomas، ١٩٧٧) الإستراتيجية على أنها «خطط وأنشطة المنشأة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنشأة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذا كفاءة عالية». كما عرفها كوتلر Kotler (٢٠٠٣) بأنها «عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنشأة والبيئة التي تعمل بها من خلال تحديد رسالة وأهداف المنشأة» (طمليه، ٢٠١٣). كما عرف هندرسون (Henderson،١٩٨٩) الإستراتيجية بأنها «بحث مدروس متأتي لخطة عمل تؤدي إلى تطوير الفائدة التنافسية للمنشأة وتضاعفها». كما يعرف الصميدعي (٢٠١٠) الإستراتيجية بأنها «نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف

تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به المنشأة وتريد أن تكون فيه وما الشكل الذي تريد أن تصبح عليه». كذلك يعرف عبدالفتاح (٢٠١١) الإستراتيجية بأنها «إتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف المنشأة في بيئة المنشأة الداخلية وربطها وتكيفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمنشأة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها».

من التعاريف السابقة نلاحظ أن الإستراتيجية هي:

- خطة توضع من قبل المنشأة لتحقيق أهدافها.
- عبارة عن مبادرة من قبل المنشأة لمواجهة المنافسة.
- عبارة عن قرارات لإستغلال جوانب القوة في(البيئة الداخلية) لمواجهة ظروف البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

التطور التاريخي لمفهوم الإدارة الإستراتيجية

يعتبر فون نومان ومورقنسترن Van Numann and Morgenstern (١٩٤٧) أول من استخدم مصطلح لإدارة الإستراتيجية في مجال إدارة الأعمال وذلك لضرورة الإستجابة للتغيرات والمواقف البيئية التي تواجه المنشأة (البكري، ٢٠٠٨)، وفي تطورات لاحقة قام عدد من الباحثين والكتاب في إستخدام مصطلح الإدارة الإستراتيجية، وعلى العموم هناك أربعة مراحل مرت بها الإدارة الإستراتيجية (Aaker،٢٠٠٧) وهي:

المرحلة الأولى: الميزانية التقديرية Budget Based Planning

بدأ تطبيق نظام الميزانيات التقديرية من أوائل القرن الماضي (سليمان، ٢٠١٠) من قبل المنشآت الأوروبية والأمريكية حيث واجهت هذه المنشآت مشكلة إستثمار الموارد المتاحة على الفرص الإستثمارية بما يحقق أعلى أرباح. ويقوم نظام الميزانية التقديرية على تقدير التكاليف والإيرادات لكل وظيفة من وظائف المنشأة كالإنتاج والبيع والأفراد وذلك لفترة زمنية قادمة وغالباً ما تكون سنة

(Day، ١٩٨٤). وقد ترتب على إستخدام نظام الميزانيات التقديرية في المنشآت تبني أسلوب اللامركزية في التخطيط حيث تقوم كل إدارة من إدارات المنشأة بعمل التخطيط الخاص بها ويقتصر دور الإدارة العليا على مراجعة الميزانيات التقديرية والمصادقة عليها.

المرحلة الثانية: التخطيط طويل الأجل Long Range Planning

بدأت مرحلة التخطيط طويل الأجل في الخمسينات من القرن الماضي (سليمان،٢٠١٠) وذلك نظراً للقصور في إستخدام الميزانيات التقديرية من قبل المنشآت، وذلك مع تزايد المنتجات التي تتعامل معها المنشأة وزيادة الأسواق التي تخدمها. لذلك لجاءت تلك المنشآت إلى إستخدام نظام التخطيط طويل الأجل والذي بموجبه تقوم المنشأة بتقدير إيراداتها ومصروفاتها خلال فترة زمنية طويلة وفي الغالب خمس سنوات. ويقوم هذا التخطيط على إفتراض أن الظروف البيئية الخارجية في الفترة الماضية والحالية سوف تستمر دون تغيير في المستقبل.

المرحلة الثالثة: التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

ظهر نظام التخطيط الإستراتيجي كنتيجة للتغير في البيئة الداخلية والخارجية (خلال فترة السبعينات من القرن الماضي) حيث واجهت المنشآت ظروف اقتصادية صعبة متمثلة في انخفاض معدلات النمو وإرتفاع أسعار المواد الأولية وزيادة معدلات التضخم وصعوبة الحصول على قروض مع إرتفاع معدل الفائدة بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة السوقية بين المؤسسات، كما أن التطور التكنولوجي كان سريعاً ومتلاحقاً مما أدى إلى ظهور العديد من المنتجات، كل ذلك أدى إلى اقتناع الإدارة بأن الاتجاهات البيئية المستقبلية تختلف عن الاتجاهات البيئية في الماضي والحاضر وأن إستقراء الماضي غير كافي للتعرف على إتجاهات المستقبل، مما أدى إلى استحداث نظام تخطيط مركزي لإدارة موارد المنشأة أكثر فاعلية من أنظمة التخطيط السابقة والذي

أطلق عليه نظام التخطيط الإستراتيجي.

ويقوم التخطيط الإستراتيجي على تحديد مجال عمل المنشأة بشكل واسع ومن ثم دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر والبيئة الداخلية لتحديد جوانب القوة والضعف مع تحديد الفرص السوقية وفقاً لمعياري المنتج والسوق (المربحة والخاسرة) ومن ثم تحديد أولويات كل فرصة طبقاً للعائد المالي المتوقع منها، وفيما بعد يتم إختيار الفرصة أو الفرص التي تحقق أعلى عائد مالي في المدى البعيد. ويستخدم نظام التخطيط الإستراتيجي بشكل واضح في تخطيط وحدات العمل الإستراتيجي حيث تقوم كل وحدة عمل إستراتيجي بإنتاج وتسويق خط منتج معين وذلك بما يتلاءم مع حاجات المستهلكين في السوق ودرجة المنافسة والظروف البيئية الخارجية الأخر. وتقوم وحدة العمل الإستراتيجي بوضع الأهداف الخاصة بها في ضوء الأهداف العامة للمنشأة وإستراتيجيتها الشاملة.

المرحلة الرابعة: الإدارة الإستراتيجية Strategic Management

اوآخر القرن الماضي ظهر ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية وما زالت مستمرة إلىالآن (رامز،١٩٩٧؛سليمان،٢٠١٠). وكان السبب في ظهور الإدارة الإستراتيجية هو عدم قدرة التخطيط الإستراتيجي على ملاحقة التغيرات السريعة في البيئة الخارجية (الاقتصادية والإجتماعية والسياسية...... الخ)، كما أن التخطيط الإستراتيجي يتجاهل دور المدراء في الوحدات الوظيفية في تطويرهم للخطط التنفيذية أو التشغيلية قصيرة المدى (رامز،١٩٩٧). لذلك ظهرت الحاجة في المنشآت إلى إيجاد نظام جديد للتخطيط يقوم على مبدأ اللامركزية الإدارية حيث يجمع بين كل من التخطيط الإستراتيجي (على مستوى الإدارة العليا) والتخطيط التنفيذي (على مستوى مدراء الوحدات الوظيفية) على حد سواءً. وقد أطلق على هذا النظام إسم الإدارة لإستراتيجية، حيث لا يقتصر هذا النظام على دوره في عملية التخطيط كما هو الحال في نظام

التخطيط الإستراتيجي بل يمتد إلى ابعد من ذلك حيث يشمل هذا النظام على القيام بوظائف أخري تشمل التنظيم والتوجيه والرقابة.

أهمية الإدارة الإستراتجية

تعمل جميع المنشآت على إختلاف إشكالها وأحجامها وأهدافها وأنشطتها على تحسين وتطور أدائها لتحقيق أهدافها في الاستقرار والنمو والتوسع خصوصا مع تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة، وذلك من خلال إستخدام الإدارة الإستراتيجية، حيث أشارت الدراسات إلى أن الفرق بين المنشآت الناجحة والفاشلة تكمن بالدرجة الأولى في مدى إستخدام وإعتماد الإدارة الإستراتيجية، فأداء المنشآت التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية أفضل بكثير من أداء تلك المنشآت التي لا تستخدم الإدارة الإستراتيجية (الدوري، ٢٠٠٥)، فعلى سبيل المثال أشارت الدراسات التي قام بها ليون هاوس عام ١٩٧٠م في قطاعات الأدوية والمعدات والآلات إلى أن المنشآت التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية فاق أداءها أداء المنشآت التي لم تأخذ بهذا المفهوم وذلك من خلال مؤشرات محددة مثل حجم المبيعات ومعدل العائد على الاستثمار والعائد على الأسهم وغيرها من المؤشرات.

تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة لمنشآت الأعمال فيما يلي:

١- مواكبة التغير السريع في بيئة الأعمال

تعمل منشآت الأعمال بمختلف أنواعها وأحجامها في بيئة محيطة (سياسية وإجتماعية واقتصادية وتكنولوجية..إلخ) سريعة التغير مما يسهم في خلق حالة من عدم التأكد البيئي. لذلك تعمل الإدارة الإستراتيجية على التقليل من حالة عدم التأكد البيئي من خلال إستخدام نظام معلومات إستراتيجي يعمل على تزويد الإدارة بمعلومات عن البيئة المحيطة الحالية والمستقبلية (المتوقعة) وتستطيع الإدارة من خلالها مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة.

٢- **مواجهة المنافسة المحلية والدولية**

تساعد الإدارة الإستراتيجية المنشآت المختلفة في زيادة مقدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة (المحلية والدولية) وذلك من خلال الإستفادة من المزايا المتوفرة في بيئتها الداخلية (الموارد المادية والمالية والفنية والإدارية....إلخ) وذلك لإستغلال الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية وذلك بما يحقق للمنشأة ميزة تنافسية.

٣- **إستخدام الموارد المتاحة إستخداما فعالاً**

تساعد الإدارة الإستراتيجية المنشأة في إستخدام مواردها المتاحة بطريقة فعالة وكفاءة وتتلاءم مع إحتياجات المنشأة خصوصاً مع التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية.

٤- **مشاركة جميع المستويات الإدارية**

تمنح الإدارة الإستراتيجية فرصة لجميع الإدارات بمختلف مستوياتها في المشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي لتحقيق أهداف المنشأة وبما يضمن تنفيذ الخطة وتقليل احتمالية مقاومة التغيير من بعض الإفراد أو الأقسام، ومن ثم تحويل ثقافة مقاومة التغيير باعتباره معوقاً ومستنفذاً للجهد والوقت إلى ثقافة التغيير وتنظر إليه بإعتباره أمراً مرغوباً فيه.

٥- **إتخاذ القرارات السليمة**

تقوم الإدارة الإستراتيجية على مبدأ العمل الجماعي والذي يتولد عنه في الغالب العديد من البدائل الإستراتيجية الجيدة وبالتالي تزيد من فرص إتخاذ القرارات الإستراتيجية السليمة والفعالة.

٦- تحديد خارطة طريق للمنشأة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل (القحطاني،٢٠١٠).

مثال تطبيق على أهمية إستخدام الإدارة الإستراتيجية

الأخذ بمفهوم الإدارة الإستراتيجية مكن شركة أي بي أم IBM بقيادة بوليسجير ستنر من النهوض ثانية بعد أن كانت أوشكت على الإفلاس عام ١٩٩٣م، حيث توقع عدد من الخبراء أو المختصين في الصناعة التكنولوجية إلى إن شركة أي بي ام IBM على وشك الانهيار بعد إن كانت من عمالقة صناعة الحواسيب، حيث ان خفض سعر سهم الشركة من ٤٣ دولار عام ١٩٨٧ إلى ا قل من ٢٣ دولار عند نهاية الربع الأول من عام ١٩٩٣م، وتكبدت الشركة خسائر بلغت ٨,١ مليار دولار في عام ١٩٩٣م وقد تبنى جيرسستر إستراتيجية جديدة نقلت الشركة من طريقة تعتمد على جودة الإنتاج إلى طريقة تعتمد على الخدمة المتميزة وقد أثمر هذا العمل إلى زيادة سعر أسهم الشركة بشكل كبير (العسكري،٢٠١٠) وارتفع دخلها إلى ٧,٧ مليار عام ٢٠٠١م وتم توظيف حوالي ١٠٠,٠٠٠ موظف جديد على مدى سبع سنوات (العسكري،٢٠١٠).

مستويات الإدارة الإستراتيجية Strategic levels

من المفيد جداً عند دراسة الإدارة الإستراتيجية أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارستها (الهاشم، ٢٠٠٦)، ويرتبط تعدد وإختلاف مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنشأة على حجمها وطبيعة المنتجات التي تقدمها ودرجة التعقيد في هيكلها التنظيمي (رامز،١٩٩٧؛الدوري، ٢٠٠٥)، فالمنشآت صغيرة الحجم والتي تقدم سلعة واحدة غالباً ما تكون ذات مستوى إداري واحد، ولكن شهد العقد الأخير ظهور العديد من المنشآت التي تتميز بتنوع في منتجاتها مما يستوجب ظهور مستويات مختلفة من الإدارة الإستراتيجية بما يتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنشأة، وعلى العموم توجد ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية هي:

- الإستراتيجية على مستوى المنشأة Corporate Strategy
- الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال Strategic Business Unit
- الإستراتيجية على مستوى الوظائف Functional Strategy

١- الإستراتيجية على مستوى المنشأة Corporate Strategy

تسمى أيضاً بالإستراتيجية الكبرى (عبدالفتاح،٢٠١١)، حيث يعتبر مجلس الإدارة في المنشأة والمدراء التنفيذيون هم المدراء الإستراتيجيون في هذا المستوى (الدوري، ٢٠٠٥)، حيث يقومون بتحديد رؤية ورسالة وأهداف وإستراتيجيات المنشأة وإتخاذ القرارات بشأن منتجات المنشأة وتحديد الموارد اللازمة لانجاز أنشطتها وتحديد حصتها السوقية ودورها في تحديد مركزها التنافسي إضافة إلى دورها في خلق وتعزيز التكامل لأنشطة الأعمال المختلفة في المنشأة (Lorange، ١٩٨٠)، كما يقوم المدراء في هذا المستوى بإتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالإندماج مع منظمات أخرى أو تغيير نوع النشاط الرئيسي للمنشأة أو الدخول في نشاط جديد أو الانكماش وتصفية إحدى الأنشطة أو تصفية المنشأة ككل (عبدالعزيز، ٢٠٠٩). ويشارك رؤساء الوحدات الإستراتيجية ورؤساء الأنشطة في وضع التصور الإستراتيجي للمنشأة ككل. وتتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها تغطي فترة زمنية أطول و أثرها يكون شامل على جميع وحدات المنشأة.

٢- الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال Strategic Business Unit

عندما يكبر حجم المنشأة وتتنوع منتجاتها وأسواقها وتصبح إدارتها العليا غير قادرة على وضع إستراتيجيات شاملة تغطي جميع الأسواق والمنتجات، فإنها تضطر إلى إستخدام اللامركزية في الإدارة بحيث تترك لكل وحدة إنتاجية (أو وحدة أعمال) مسئولية إدارة وحدتها.

ما المقصود بوحدة الأعمال؟ وحدة الأعمال هي تلك الوحدة التي تتضمن واحداً أو أكثر من المنتجات ذات القاعدة السوقية المشتركة والتي يمتلك رئيسها التنفيذي مسئولية كاملة تجاه تكامل كافة الوظائف في إستراتيجية موجهة ضد منافسين محددين في البيئة الخارجية (Jain، ١٩٩٠).

وتمتاز وحدة الأعمال الإستراتيجية بإستقلالها الإداري عن المنشأة الأم فهي مسئولة عن تخطيط وتنفيذ كامل أعمالها كما أن لديها إداراتها وأقسامها الخاصة بها مثل التسويق والإنتاج والأفراد وغيرها من الإدارات، وبالتالي فإن إستراتيجيات وحدات الأعمال تتعدد تبعاً لإختلاف وتعدد وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنشأة. فعلى سبيل المثال نجد أن شركة الراجحي القابضة في المملكة العربية السعودية تتكون من عدة منشآت أو وحدات أعمال تقوم كل منها بنشاط مختلف. وتقع مسؤولية وضع إستراتيجيات وحدات الأعمال على عاتق الرئيس التنفيذي لوحدات العمل الإستراتيجي بما يتفق مع أهداف المنشأة وإستراتيجياتها الشاملة، وبعد ذلك يقومون بعرضها على الإدارة العليا في المنشأة لمناقشتها وإقرارها، وتشمل الأدوار الإستراتيجية لمدراء وحدات الأعمال الإستراتيجية ما يلي:

- تحديد الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل لوحدات الأعمال.
- تحديد طبيعة الأنشطة والعمليات لوحدات الأعمال.
- تخصيص الموارد اللازمة لكل وحدة.
- تحديد محفظة الأعمال لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية (Lorange، ١٩٨٠)

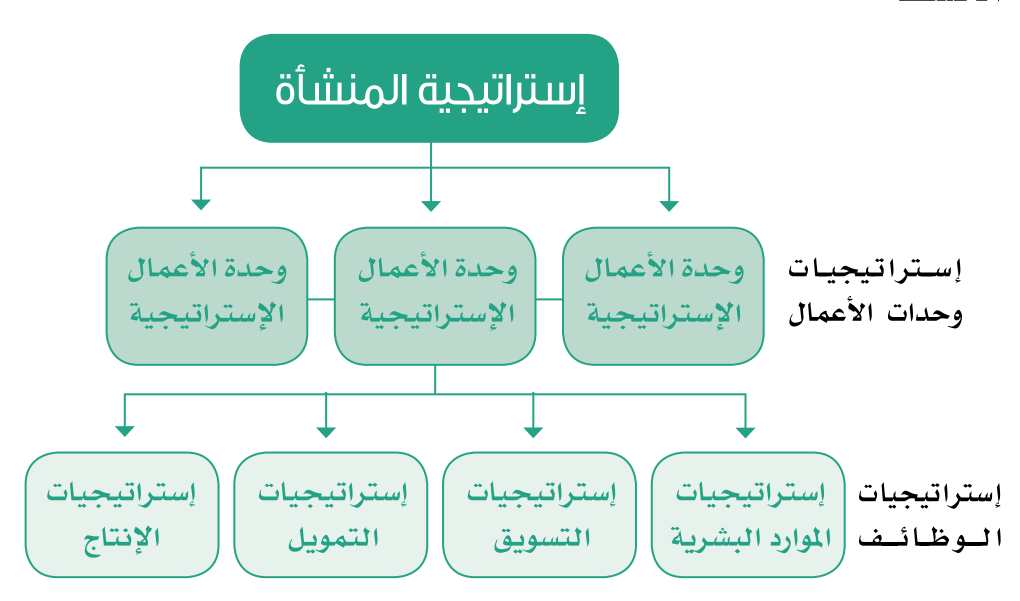
وتتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجيات المنشأة ككل (المغربي، ٢٠٠٩).

٣- الإستراتيجية على مستوى الوظائف Functional Strategy

وتسمى أيضاً بالإستراتيجية النشاطية (عبدالفتاح،٢٠١١)، حيث يقوم مدراء الإدارات والأقسام الوظيفية مثل إدارة الإنتاج وإدارة التسويق وإدارة الأفراد وإدارة التمويل ....إلخ، بوضع إستراتيجيات خاصة بإداراتهم في ضوء الإستراتيجية العامة للمنشأة والإستراتيجية الخاصة بوحدة

الأعمال، ثم يتم عرضها على الإدارة العليا للمنشأة أو الإدارة العليا للوحدة الإستراتيجية لمناقشتها وإقرارها، وتتميز إستراتيجيات هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي وتغطي فترة قصيرة الأجل. والشكل رقم (١) يوضح مستويات الإستراتيجية في المنشآت متعددة الأنشطة.

شكل رقم (١): مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنشآت متعددة الأنشطة



المصدر: الدوري، ٢٠٠٥

ومن المهم هنا ضرورة التنسيق والتكامل بين المستويات الثلاثة عند وضع إستراتيجيات المنشأة وذلك لضمان الأداء الكلي للمنشأة مما يعطي قوة تنافسية للمنشأة في سوق الصناعة أو الأعمال (الدوري، ٢٠٠٥)، كما يشير كاشنير وميشيل (Kachaner and Michale، ٢٠٠٩) إلى أن أفضل الخيارات الإستراتيجية ينتج عادة من التعاون عبر المستويات التنظيمية المختلفة.

أغراض الإستراتيجية

تتكون الإستراتيجية من مجموعة من العناصر المهمة واللازمة لبناء إستراتيجية جيدة تمكن المنشأة من إستخدام الموارد المتاحة في إستغلال الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر وبالتالي تحقيق الأهداف، وتشمل مكونات الإستراتيجية ما يلي:

١- رؤية المنشأة.

٢- رسالة المنشأة.

٣- أهداف المنشأة.

أ – رؤية المنشأة Vision

يعتبر وجود رؤية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة (إدريس ومرسي، ٢٠٠٧). وهي توصيف إلى ما تسعى إلى تحقيقه المنشأة في الأجل الطويل من خلال تحقيق رسالتها. والرؤية ليس شعار جذاب تتخذه المنشأة ولكنه إستقراء لمستقبل المنشأة بشكل واضح يتضمن الإشارة إلى نوعية وإحتياجات العملاء ونوعية الأنشطة والمنتجات التي يجب التركيز عليها لسد إحتياجات العملاء والمكانة التسويقية المتوقعة. ولتأكيد أهمية الرؤية، أجريت دراسة على ١٥٠٠ نائب مدير لشركات مختلفة في أكثر من ١٢٠ دولة، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة لتؤكد أهمية الرؤية حيث يعتقد ٩٨٪ منهم أن المفتاح الرئيس للنجاح هو إمتلاك رؤية للمنشأة (البكري، ٢٠٠٨).

ويعرف سليمان (٢٠١٠) الرؤية بأنها «صورة ذهنية لما يمكن أن تكون عليه المنشأة في المستقبل بحيث تقود هذه الرؤية وتوجه جميع أنشطة المنشأة تجاهها». كما يعرف المغربي (٢٠٠٩) الرؤية بأنها «تصور يجمع بين الخيال

والواقع والحلم والحقيقة يخترق حجب الزمان، ينطوي على تحديات للدور والغايات المستقبلية للمنشأة ما يتجاوز إلى حد كبير بيئتها ووضعها التنافسي الحالي». كما يعرف الراجحي الرؤية بأنها الحلم القابل للتطبيق بجهد مستمر ومكثف (الراجحي، ٢٠١٢). فالرؤية إذاً هو تفكير حالي لما ستكون عليه المنشأة في المستقبل البعيد (حجماً، وأنشطةً، ومنتجاتاً، ومركزاً سوقياً وغير ذلك من الأمور)، هذا التفكير يقتنع به كل فرد في المنشأة ويكون إطاراً محدداً للإدارة العليا .

وتصاغ الرؤية بمشاركة فريق عمل، يختار بعناية لهذا الغرض، حيث يطلب من كل عضو أن يضع تصوراً لما ستكون عليه المنشأة في المستقبل فيما يتعلق بأهم المنتجات، وعدد العاملين في المنشأة، والوضع المالي، والإيرادات والمصروفات وغيرها، ثم يكون هناك اجتماع لفريق العمل بشكل نهائي للاتفاق على الرؤية بشكلها النهائي ثم تعرض على الإدارة العليا لإقرارها .

خصائص الرؤية الجيدة

تتصف الرؤية الجيدة بالوضوح، والطموح، والإلهام، والواقعية، والإستقرار النسبي، ومحفزة للعاملين، وكلماتها مختارة بعناية. كما تتصف الرؤية بسهولة الفهم ومناسبتها لظروف المنشأة وقدرتها على الإستجابة في التغير (سليمان، ٢٠١٠)، كما يجب أن تكون الرؤيا قابلة للقياس (السويدان،٢٠١٤)، وأن تكون الرؤية محددة بمدى زمني (سليمان،٢٠١٠).

أمثلة لروى بعض المنشآت

- رؤية شركة صافولا السعودية (أن نحقق مبيعات بـ ٥ بليون ريال بجهود ٥٠٠ موظف في ٥ سنوات).
- رؤية شركة ماكدونالد (أن نكون أفضل وأسرع مقدم خدمة للمطاعم في العالم).
- رؤية شركة مايكروسفت (كمبيوتر على كل مكتب في كل منزل من خلال ما تقدمه من برامج).
- رؤية شركة نادك (أن تكون «نادك» المنتجة والمصنعة والمسوقة الأولى للمواد الغذائية في الشرق الأوسط).
- رؤية شركة الراجحي المصرفية (شركة مصرفية رائدة موثوقة تقدم حلولاً مالية مبتكرة لتحسين أسلوب حياة الناس في كل مكان).
- رؤية شركة أديداس العالمية (أن تكون القائد لسوق المنتجات الرياضية ذات العلامات التجارية التي تقوم على حب الرياضة ونمط الحياة الرياضي على المستوى العالمي).
- رؤية شركة نستله العالمية (أن تكون الرائدة في مجال الصحة، والعافية، وشركة التغذية الأولى في العالم).
- رؤية مديرية الشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة (أن تصبح المديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة مثالاً يحتذي به بين باقي المديريات بالمملكة العربية السعودية من حيث تطوير الأداء وتحسين جودة وسلامة خدمات الرعاية الصحية وبمشاركة فعالة للمجتمع المحيط بجميع مؤسساته).
- رؤية مركز تداوي الجراحي بمحافظة الطائف (التميز في تقديم خدمات صحية آمنة وذات جودة عالية).

٢- رسالة المنشأة Mission Statement

الرسالة هي تعبير عام يوضح السبب الرئيسي لوجود المنشأة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ما هو العمل الذي ستقوم به المنشأة ؟، ما هي المنتجات التي ستقدمها؟، ومن هم العملاء الذين سوف تخدمهم؟. فالرسالة تحدد هوية المنشأة ومنها يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب إنجازها. عليه فإن الرسالة هي «عبارة خاصة بالمنشأة تغطي أهدافها ونطاق عملياتها وتكون مرشدة وموجهة لقراراتها وأفعالها المستقبلية» (Boone Kutrz، ١٩٩٨).

كما يعرف المغربي (٢٠٠٩) الرسالة بأنها «الإطار الرئيسي المميز للمنشأة دون غيرها من المنشآت، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها ....، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنشأة وهويتها وعملياتها وممارساتها». كما يشير سليمان إلى أن رسالة المنشأة هي «جملة أو عدة جمل أو عدة فقرات تعبر عما تفعله المنشأة لكي تحقق رؤيتها في المستقبل» (سليمان، ٢٠١٠).

من التعاريف السابقة نجد أن الرسالة تتضمن ما يلي:

١- تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت مما يعكس هويتها وخصوصيتها.

٢- تعكس السبب أو المبرر لوجود المنشأة (الدوري،٢٠٠٥)

٣- تعكس أعمال المنشأة الحالية وطبيعة عملها.

٤- تحاول أن تجاوب على التساؤلات التالية: أ- ما هو مجال نشاط المنشأة؟. ب- ما هي الأعمال التي تؤديها مستقبلا؟ (الدوري، ٢٠٠٥). ج- لمن سيتم توجيه هذه الأعمال؟. كيف سيتم توجيه الأعمال؟. د- ما الذي يميز المنشأة عن غيرها من المنشآت؟. هـ - ما هو الغرض الأساسي من وجود المنشأة؟ (الدوري، ٢٠٠٥؛ طملية، ٢٠١٣).

يعتبر إهتمام المنشآت بوضع رسائل لها والإفصاح عنها من أهم أسباب نجاح تلك المنشآت (المغربي، ٢٠٠٩)، فالرسالة تساعد العاملين والأطراف الأخرى (العملاء والجمهور وغيرهم) بالتعرف على هوية المنشأة وفهم اتجاهات النمو الخاصة بها، بالإضافة إلى بناء اتجاهات إيجابية نحو التنظيم (المرسي وإدريس، ٢٠٠٧)، وقد لخص دايفد David (١٩٨٩) أهمية وجود الرسالة فيما يلي:

- ضمان الإجماع على غايات وإغراض التنظيم.
- تقديم أساس أو معايير واضحة لتخفيض موارد التنظيم.
- إيجاد مناخ تنظيمي موحد.
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية.

- توفير إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم والحد من الجهود المناوئة أو المعاكسة.
- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية وفقاً لاعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يسهل من عمليات التقييم والرقابة.
- الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الإختيار الإستراتيجي.
- تمكن الرسالة المنشأة من مواكبة متغيرات البيئة (طمليه، ٢٠١٣).

خصائص الرسالة الناجحة

- يجب أن تتوفر في الرسالة الناجحة الخصائص التالية:
- أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة لجميع الأطراف سواءً من داخل أو خارج المنشأة (Steiner، ١٩٧٩).
- أن تتضمن الرسالة بعض وقيم معتقدات المنشأة.
- أن تكون الرسالة واقعية وقابلة التطبيق.
- أن تتكيف الرسالة مع ظروف البيئة الخارجية.
- أن تتطابق رسالة المنشأة مع غاياتها وأهدافها الإستراتيجية.
- أن تكون قادرة على تحقيق المسئولية الإجتماعية (الدوري، ٢٠٠٥).
- أن تكون قادرة على خلق حالة من التكامل بين المستويات المختلفة للإستراتيجية (سواءً على مستوى المنشأة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على المستوى الوظيفي).

أمثلة لرسائل بعض المنشآت

- رسالة شركة نادك (تقديم أغذية وخدمات ذات جودة عالية تتواكب وتفوق متطلبات المستهلك. تحقيق تطلعات المساهمين وذلك من خلال التوظيف الأمثل لقدرات الشركة البشرية ومواردها المالية والطبيعية. أن تكون جميع ممارسات وأنشطة الشركة متوائمة مع قيم وتقاليد المجتمع والبيئة).
- رسالة شركة نستله العالمية (شركة غذاء وصحة موثوق بها تعنى بصحة الإنسان)
- رسالة شركة أديداس العالمية (العمل في صناعة السلع الرياضية وتقديم علامات تجارية قائمة على حب الرياضة ونمط الحياة الرياضي).
- رسالة مديرية الشؤون الصحية بمنطقة مكة المكرمة (تقديم خدمات صحية متكاملة للمواطنين والمقيمين بمنطقة مكة المكرمة بالمحافظات التابعة لها وزوار البيت الحرام والمشاعر المقدسة بما يحقق رضاهم وتطبيق الأنظمة والقوانين المحلية والتوافق مع المعايير الوطنية والعالمية لجودة الرعاية الصحية من خلال شبكة من المؤسسات الصحية ذات المستويات الثلاثة وكوادر بشرية مؤهلة ودائمة التطور وبالإستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة وبسلام وأمان لمتلقي الخدمات أو مقدميها بالمجتمع.
- رسالة مركز تداوي الجراحي بمحافظة الطائف (تقديم خدمات صحية للمجتمع جنباً إلى جنب مع مراكز ومستشفيات وزارة الصحة، تقديم إستشارات وخدمات علاجية متخصصة، المساهمة في الرقي بمستوى الخدمات الصحية من خلال المشاركة في الأنشطة الصحية

الفرق بين الرؤية والرسالة

البعض يخلط بين الرؤية والرسالة، والحقيقة أن هناك فرق بين الرؤية والرسالة، فالرؤية هي تلخيص للأهداف التي تسعى المنشأة لتحقيقها في المستقبل، وهي الأساس الذي يبني عليه الرسالة (المغربي، ٢٠٠٩)، في حين أن الرسالة هي جملة تلخص واقع المنشأة وماذا تريد، أي أنها تحدد السبب في وجود المنشأة. فعلى سبيل المثال رسالة مرفق إنارة مدينة ستايل هو «مرفق مملوك لمؤسسة الكهرباء التي تقدم خدماته للمستهلكين في مدينة سياتل». في حين تتجسد رؤية مرفق إنارة مدينة ستايل هي «أن تصبح الأكثر إستهدافاً من قبل المستهلك

والأكثر كفاءة وحداثة، والأكثر قدرة على المنافسة وتحمل المسئوليات البيئية من بين المرافق العامة في الولايات المتحدة بحلول سنة ٢٠٠٠» (هيل وجونس، ٢٠٠٨). وكما يلاحظ في رسالة ورؤية مرفق إنارة مدينة ستايل أن الرسالة تتحدث عن الواقع في حين أن الرؤية تتحدث عن المستقبل.

٣- الأهداف Goals

تعتبر الأهداف القاعدة الأساسية في صياغة أي خطة إستراتيجية وبدون وجود أهداف فإن الخطة الإستراتيجية لن يكتب لها النجاح (عبدالحميد، ٢٠١٣).

ما هو الهدف؟

الهدف: هو النتيجة المرغوبة أو ما يجب الوصول إليه وتحقيقه خلال فترة زمنية معينة.

والهدف التسويقي هو ما تريده المنشأة الوصول إليه مستقبلاً من خلال الأنشطة التسويقية المختلفة، ويشير هل و جونز (٢٠٠٨) إلى أن الغرض من وضع الأهداف هو تحديد ما يجب عمله لتحقيق رسالة المنشأة.

الشروط الواجب مراعاتها لوضع الأهداف الإستراتيجية

الأهداف الجيدة يجب أن تتوفر فيها عدة شروط وذلك حتى تكون قابلة للتطبيق (الراجحي، ٢٠١٢)، تسمى هذه الشروط اختصاراً بـ smart (ذكي) وذلك بإستخدام الحرف الأول من كل شرط من الشروط التالية:

١- محددة Specific

يجب أن تكون الأهداف محددة وواضحة لجميع العاملين والمسئولين في إدارة التسويق، حيث أن غموضها يؤدي إلى تفسيرها بشكل خاطئ.

٢- قابلة للقياس Measurable

يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي حتى يمكن تقييمها ومعرفة الإنحرافات وتعديلها، فالأهداف القابلة للقياس توفر للإدارة معياراً كمياً تستطيع من خلاله الحكم على أداء الإدارات والأقسام.

٣- مقبولة Acceptable

يجب أن تكون الأهداف مقبولة لدى أولئك الأفراد المسئولين عن تنفيذها وكذلك لدى الجهات الخارجية ذات العلاقة بالمنشأة.

٤- قابلة للتحقيق reachable

يجب أن تكون الأهداف طموحة وواقعية وقابلة للتنفيذ بحسب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. فالأهداف الطموحة تحفز المديرين للبحث عن طرق لتحسين الأداء، وفي المقابل أن الأهداف غير الطموحة تجعل الموظفين مستسلمين.

٥- محددة المدة Timely

يجب أن تكون الأهداف محددة بمدة زمنية. حيث أن ذلك يحفز الموظفين على تحقيق الأهداف في وقت محدد وليس بعد إنقضاء الوقت.

كما ذكر عدد من الكتاب (سليمان،٢٠١٠ ؛رامز،١٩٩٧) شروط أخرى للأهداف وهي:

١- أن تكون الأهداف مكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها في أي وقت.

٢- أن تكون الأهداف مرنة بحيث تتمكن إدارة التسويق من تعديلها وفقاً للتغيرات التي تستجد في البيئة.

٣- أن تكون الأهداف متناسقة بحيث لا تتعارض مع بعضها البعض.

تعدد الأهداف التسويقية

يجب أن يكون لإدارة التسويق أكثر من هدف تسعى إلى تحقيقه، منها رئيسي وأخرى ثانوي.والأهداف التسويقية توضع في شكل هرمي بحسب درجة أهميته فالأهداف الرئيسية توضع في قمة الهرم ثم تندرج باقي الأهداف حسب الأهمية حتى تصل إلى القاعدة وتشمل الأهداف ما يلي:

- أهداف تتعلق بالحصة السوقية مثل (زيادة الحصة السوقية للمنتج بنسبة ٥٪ خلال عام ٢٠١٣).
- أهداف تتعلق بالمبيعات مثل (زيادة كمية المبيعات من المنتج بنسبة ٣٠٪ في المناطق البيعية خلال عام ٢٠١٣).
- أهداف تتعلق بالربحية مثل (زيادة المعدل العائد على الاستثمار بنسبة ٥٪ في السنة).
- أهداف تتعلق بالتوزيع مثل (زيادة عدد منافذ التوزيع (الفروع) بمقدار....... في المناطق......... بنهاية ٢٠١٣).
- أهداف تتعلق بالتسعير مثل (يكون متوسط سعر المنتج في السوق ١٥ ريال خلال فترة.....).
- أهداف تتعلق بتطوير المنتجات مثل (تقديم عدد ...... سلعة أو خدمة جديدة بنهاية ٢٠١٥).
- أهداف تتعلق بدراية المستهلك بمنتجات المنشأة (زيادة درجة إدراك المستهلكين بمنتجات المنشأة بنسبة ٣٠٪ خلال عام ٢٠١٥).

تعريف التسويق الإستراتيجي

من المعروف أن الإستراتيجيات التسويقية ما هي إلا جزء من الإستراتيجيات الشاملة للمنشأة، بل أنها تعمل على نجاح الإستراتيجيات الكلية للمنشأة، فالإستراتيجيات التسويقية لا تهدف فقط إلى زيادة المبيعات أو زيادة الحصة السوقية ولكن تهدف إلى تعزيز المكانة التنافسية للمنشأة ككل. وقد وردت عدة

تعاريف تعكس وجهات نظر الكتاب حول مفهوم التسويق الإستراتيجي فقد عرف جون سكولي John Suclly التسويق الإستراتيجي بأنه «سلسلة الأفعال المتكاملة والتي تقود إلى دعم وإسناد الميزة التنافسية للمنشأة» (البكري، ٢٠٠٨). وفي هذا السياق يعرف البرواري والبرزنجي (٢٠٠٤) التسويق الإستراتيجي بأنه «النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنشأة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والإستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للمستهلك».

من جانب آخر يربط بعض الكتاب في تعاريفهم للتسويق الإستراتيجي بين عناصر المزيج التسويقي والتي تمثل جوهر النشاط التسويقي والسوق المستهدف والتي تمثل الميدان الطبيعي لتطبيق النشاط التسويقي فعلى سبيل المثال يعرف بيركويز (Berkowitz.٢٠٠٠) التسويق الاستراتيجي بأنه «التخصيص الدقيق لموارد المزيج التسويقي في المنشأة على وفق ما تتطلبه الأسواق المستهدفة»، كما يعرف بويد و والكر (Boyd and Walker،١٩٩٠) التسويق الاستراتيجي «بأنه التوزيع المؤثر للموارد والأنشطة التسويقية بشكل متناسق وبما يتوافق مع انجاز أهداف المنشأة في المنتج والسوق». كما يعرف كوتلر (Kotler، ١٩٩١) التسويق الإستراتيجي بأنه «تلك المبادئ العامة التي بواسطتها تحقق الإدارة التسويقية أهداف وحدة العمل الإستراتيجية والتسويقية في السوق المستهدف والتي تشتمل على القرارات الأساسية الخاصة بالمزيج التسويقي، وتوزيع الموارد والجهود التسويقية». كما يعرف عبيدات (٢٠٠٢) التسويق الإستراتيجي بأنه «كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق والمنافسة وكافة العوامل الأخرى المؤثرة عل عناصر الإستراتيجية التسويقية بشكل عام وعلى وحدات العمل كل على حدة». كما يعرف الصميدعي (٢٠١٠) التسويق الإستراتيجي بأنه «إقتناص الفرص وتحديد القطاعات السوقية الممكنة وإختيار القطاعات المستهدفة وقياس حجم الطلب المتوقع لها وإختيار المزيج التسويقي المناسب لهذه القطاعات التي يتوجب النظر إلى كل

قطاع على أنه هدف تسويقي تسعى المنشأة للوصول إليه». كما يعرف كرفإنس و بيرسي (Cravens and Piercy، ٢٠٠٦) التسويق الإستراتيجي بأنه «تطوير لرؤى المنشأة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة المنشأة وتستجيب لمتطلبات حاجات الزبون في السوق المستهدف». كما يمكن تعريف الإستراتيجية التسويقية بأنها عبارة عن التصرفات التي تنوي المنشأة اتخاذها بالنسبة لمنتج معين (أو مجموعة منتجات) في سوق معين لتحقيق أهدافها التسويقية (عبدالبديع وسالم ٢٠١٠). كما يعرفها ثومبسون (Thompson، ١٩٩٤) بأنها «الطريقة التي من خلالها يتم الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمد الطويل والقصير». كما يعرفها الصميدعي (٢٠٠٤) بأنها «الأداة لربط بين المنشأة والبيئة وهي خطتها الشاملة المكونة من خطط لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنشأة وهي أيضا الاستجابة السريعة والفعالة تجاه متغيرات البيئة التسويقية». أو هي «المسار الذي يوجه المنشأة إلى أهدافها المنشودة من خلال خلق ميزة تنافسية للمنشأة في سوقها المستهدف وفقاً لما تملكه المنشأة من موارد وإمكانيات» (طمليه،٢٠١٣) أو هي الأدوات التي تمكن المنشأة من تحقيق الأهداف الموضوعة للأجل الطويل. والإستراتيجيات ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق غايات.

المزايا المتحققة من التسويق الإستراتيجي

التسويق الإستراتيجي يحقق عدد من المزايا منها:

١- يساعد التسويق الإستراتيجي المنشأة على صياغة الأهداف بشكل واضح و واقعي و طموح.

٢- يعمل التسويق الإستراتيجي على التنسيق بين أهداف جميع الأطراف ذات العلاقة (أصحاب رأس المال والموردين والموزعين والعملاء والمجتمع وغيرهم).

٣- يساعد التسويق الإستراتيجي على التنبؤ بالمتغيرات البيئة التي سوف تحصل في بيئة المنشأة وبالتالي يمكنها من معرفة جوانب القوة و جوانب الضعف في بيئتها الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.

٤- يساعد التسويق الإستراتيجي المنشأة في التنبؤ بالآثار المستقبلية للقرارات المختلفة.

٥- يوفر التسويق الإستراتيجي بدائل إستراتيجية لمواجهة التغيرات البيئية والتكيف معها.

٦- يعمل التسويق الإستراتيجي على تحقيق التنسيق والتكامل والترابط بين الوظائف داخل إدارة التسويق، كذلك بين إدارة التسويق وبين الوظائف والأنشطة الأخرى داخل المنشأة.

٧- يساعد التسويق الإستراتيجي على تحقيق الرقابة الفعالة على أنشطة التسويق.

متطلبات نجاح التسويق الإستراتيجي

لنجاح تطبيق التسويق الإستراتيجي في المنشآت يتطلب الأمر ما يلي:

١- أن تكون رؤية ورسالة المنشأة واضحة ومحددة ومشروعة وذلك حتى تستطيع الإستجابة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).

٢- أن تكون الأهداف مشتقة من المهمة الأساسية للمنشأة.

٣- الإستمرار في عمل الدراسات المختلفة لمعرفة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

٤- المراقبة المستمرة للأنشطة والفعاليات التي يقوم بها المنافسون وذلك حتى تتمكن المنشأة من تبني إستراتيجيات تسويقية تمكنها من التفوق على منافسيها.

٥- الدراسة المستمرة للأسواق المستهدفة وذلك لفهم الخصائص والمواصفات الديموجرافية والنفسية والسلوكية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة وذلك لتبني قرارات إستراتيجية تتوافق مع طبيعة الأسواق المستهدفة.

٦- إجراء الرقابة المستمرة والدقيقة للتأكد من أن تنفيذ الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنشأة والتأكد من أنها تتماشى مع الخطط الموضوعة.

التخطيط الإستراتيجي للنشاط التسويقي

يطلق عليه أحياناً التخطيط طويل الأجل، وقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية مقارنة البدائل للقرارات في ضوء نتائجها المحتملة في المستقبل البعيد وإختيار البديل الأفضل. ويتصف التخطيط الإستراتيجي للنشاط التسويقي بما يلي:

١- يغطي فترة طويلة تصل إلى عشر سنوات أو أكثر بحسب طبيعة الصناعة فكلما كان معدل التغير في الصناعة كبير (مثل صناعة الحاسب الآلي) كلما قلت مدة التخطيط الإستراتيجي والعكس صحيح.

٢- يعمل على تحقيق أهداف طويلة الأجل.

٣- لا يفترض هذا النوع من التخطيط ثبات العوامل والمتغيرات البيئية خلال مدة الخطة بل يفترض إحتمال تغيرها خلال مدة الخطة.

٤- يشمل جميع الأنشطة في المنشأة (الإنتاج والتسويق والموارد البشرية...الخ).

وتتضمن وظيفة التخطيط للنشاط التسويقي الإجابة عن الأسئلة التالية:

١-أين نحن؟ ٢-أين نريد أن نذهب؟ ٣-كيف نذهب؟

- الإجابة على السؤال الأول يتطلب دراسة الموقف الحالي.
- الإجابة على السؤال الثاني يتطلب الأمر تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

• الإجابة على السؤال الثالث يتطلب الأمر وضع إستراتيجيات لتحقيق الأهداف.

علي سبيل المثال إذا كانت دراسة الوضع الحالي أوضحت إنخفاض المبيعات بنسبة ٥٪ سنوياً. فإن الهدف هو زيادة المبيعات بنسبة ٨٪ في العام القادم بناءً على دراسة السوق والعوامل الأخرى، على ذلك يتم تحديد الإستراتيجيات التسويقية الخاصة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي على النحو التالي:

ففيما يتعلق بالمنتج تكون الإستراتيجية تطوير المنتج وإضافة منافع أخرى. و فيما يتعلق بالسعر تخفيض الأسعار ووضع سياسات سعريه مغرية. و فيما يتعلق بالتوزيع إضافة موزعين جدد. فيما يتعلق بالترويج زيادة المنفق على الإعلان وإستخدام وسائل ترويجية أخرى مثل تنشيط المبيعات والخصومات.

فوائد التخطيط الإستراتيجي للنشاط التسويقي

التخطيط للنشاط التسويقي يعتبر جزءً مهماً في العملية الإدارية حيث أن المنشأة التي تخطط لأعمالها تنجح أكثر من المنشأة التي تعتمد على العشوائية والارتجالية في أعمالها. وللتخطيط للنشاط التسويقي فوائد منها:

١- يشجع وينمي الفكر المنتظم والإبداعي في كافة الشئون المتعلقة بالنشاط التسويقي بكل مراحله وأشكاله المختلفة.

٢- يحقق درجة عالية من تنسيق الجهود والفعاليات المختلفة بما يضمن حشد تلك الجهود نحو تحقيق الأهداف.

٣- خلق المواءمة بين موارد المنشأة وإمكانياتها المادية والبشرية وبين البيئة المحيطة بما تحتوي من عوامل ومتغيرات مختلفة.

٤- يساعد على توجيه كافة الجهود نحو تحقيق الأهداف والإستراتيجيات

والسياسات المختلفة بما يضمن التنفيذ وفقاً لما هو مخطط له.

٥- تحقيق الإستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة للمنشأة.

٦- يجعل المنشأة أكثر استعداداً للمتغيرات المفاجئة والطارئة وبالتالي تحديد الوسائل والأساليب المناسبة والملائمة لمعالجتها ومواجهتها بالشكل الصحيح والسليم.

٧- يساعد على وضع معايير الأداء للازمة للرقابة على التنفيذ.

٨- يساعد على تحديد الإطار الزمني اللازم لتنفيذ البرامج والسياسات.

كما يرى سليمان (٢٠١٠) أن التخطيط للنشاط التسويقي يحقق المزايا التالية:

١- ترشيد عملية إتخاذ القرارات التسويقية.

٢- تقليل المخاطرة.

٣- تحقيق الأهداف الموضوعة.

٤- تحديد السلطة والمسئولية.

٥- وضع معايير الأداء والإلتزام بها.

٦- المعاونة في تحديد الميزة التنافسية لمنتجات المنشأة.

٧- تحقيق ربحية أكبر وإستقرار أفضل في المدى الطويل.

٨- تقليل صعوبات التشغيل والمشاكل الناشئة بين إدارة التسويق والإدارات الوظيفية الأخرى في المنشأة.

٩- تقليل أو منع الفاقد في الموارد المتاحة للمنشأة وإستغلالها أحسن إستغلال ممكن.

شروط التخطيط للنشاط التسويقي الإستراتيجي (سليمان، ٢٠١٠)

لوضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للنشاط التسويقي بشكل فعال هناك عدد من الشروط والمتطلبات التي يجب توافرها منها:

١- أن تكون الإدارة العليا مؤمنة بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى المنشأة، وأن يكون لديها خطة إستراتيجية للمنشأة ككل.

٢- توفر عدد من خبراء التخطيط الإستراتيجي.

٣- توفر نظام للمعلومات الإدارية يقوم بصفة دورية بجمع المعلومات ذات العلاقة من داخل المنشأة وخارجها ومعالجتها وتنسيقها وتخزينها وإمداد المديرين بما يحتاجون إليه منها بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب.

٤- إستمرارية عملية التخطيط.

٥- عدم إستعجال النتائج والإلتزام بالصبر والمثابرة إلى أن تؤتي الخطة ثمارها بعد حين.

أنواع الإستراتيجيات التسويقية

تنقسم الإستراتيجيات التسويقية إلى قسمين رئيسين هما:

١- إستراتيجيات خاصة بالسوق.

٢- إستراتيجيات خاصة بعناصر المزيج التسويقي.

أولا: إستراتيجيات خاصة السوق

الإستراتيجيات الخاصة بالسوق متعددة منها:

- إستراتيجيات التعامل مع الأسواق المرتقبة.

- إستراتيجيات مواجهة الحالات المختلفة من الطلب.
- إستراتيجيات المنافسة.

سوف يتم تناول هذه الإستراتيجيات في الفصول القادمة.

ثانياً: إستراتيجيات خاصة بعناصر المزيج التسويقي

المزيج التسويقي هو مجموعة المتغيرات التي يمكن للإدارة التسويقية التحكم فيها لزيادة المبيعات والأرباح وهي (المنتج- السعر- التوزيع- الترويج) وهذه المتغيرات تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف المطلوبة وبالتالي نجاح إدارة التسويق. وتنقسم إستراتيجيات المزيج التسويقي إلى:

١- إستراتيجيات المنتج.

٢- إستراتيجيات التسعير.

٣- إستراتيجيات التوزيع.

٤- إستراتيجيات الترويج.

سوف يتم تناول هذه الإستراتيجيات في الفصول القادمة.

مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية

تمر عملية إعداد الإستراتيجية التسويقية بخمس مراحل أساسية هي:

- التحليل البيئي.
- تجزئة السوق وإختيار السوق المستهدف.
- إعداد الإستراتيجيات التسويقية.
- تنفيذ الإستراتيجيات.
- الرقابة والتقييم الإستراتيجي.

سوف يتم تناول الخطوات السابقة بالتفصيل في الفصول التالية من هذا الكتاب

تطبيق على أهمية الإستراتيجية

قصة نجاح في تطبيق إستراتيجيات مستدامة للمسؤولية الإجتماعية

المصدر: جريدة الرياض الأثنين ٨ محرم ١٤٣٠هـ - ٥ يناير٢٠٠٩م - العدد ١٤٨٠٥

أصبحت الشركات السعودية اليوم أكثر حساسية تجاه صورتها العامة وأكثر انكشافاً من أي وقت مضى مع المستثمرين والرأي العام عموماً، في الوقت الذي بدأت فيه الكثير من هذه الشركات بتطبيق إستراتيجيات مستدامة للمسؤولية الإجتماعية مربوطة بالقيم الداخلية للشركة وموظفيها.

وحتى وقت قريب كان النموذج الخيري في المسؤولية الإجتماعية للشركات هو الجانب المفضل وعادة ما تركز الشركات على التبرعات دون غيرها من البرامج التي تخدم المجتمع، لكن تلك الأيام التي كانت فيها الشركات تكتفي بتسليم شيك لإحدى الجهات الخيرية أصبح أقل توهجاً بعد الإبتكار الذي عملت عليه العديد من الشركات السعودية لتحمل مسؤوليتها الإجتماعية. ومع هذا لا تزال الأعمال الخيرية مؤثرة وقائمة في المجتمع، إلا أن الأمر يتعلق بكيفية إستخدام هذه الأموال وإنعكاساتها الملموسة على المجتمع.

ومما لاشك فيه أن القطاع المصرفي يسهم بشكل كبير في خدمة المجتمع، من خلال الدعم الذي تقدمه البنوك للأنشطة والبرامج الخيرية والإجتماعية والحضارية، وذلك في إطار الوفاء بإلتزاماتها تجاه الوطن والمجتمع.

ويعد بنك ساب واحداً من أكثر المؤسسات الوطنية اهتماما بهذا المجال، إلى جانب تميزه في تقديم الخدمات المصرفية في المملكة العربية السعودية، ولفترة تقارب الثلاثين عاماً، فإن ساب يعتبر جزءً لا يتجزأ من المجتمع.

وبعيداً عن التشابه في الكثير من برامج المسؤولية الإجتماعية للشركات السعودية، لكن الصورة تعتبر مختلفة في البنك السعودي البريطاني «ساب» الذي سطر خلال السنوات الماضية قصصاً من النجاح في برامجه الموجهة للمجتمع، فبالنسبة لبنك «ساب»، فإن روح المواطنة الجيدة في الشركات أصبحت أولوية للأعمال الكبيرة.

ويؤمن إبراهيم بن سعد أبو معطي، مدير عام العلاقات العامة والإعلام في «ساب»، بأن برامج المسؤولية الإجتماعية للشركات لن تكون ناجحة ما لم تعكس طريقة العمل التجاري في الشركة، حيث تعمل قيم الشركة نفسها في نهاية المطاف على توجيه ودفع الإستراتيجيات الطويلة الأمد للمسؤولية الإجتماعية للشركات».

لكنّ قصة النجاح التي سطرها ساب تحت مظلة «برامج ساب في خدمة المجتمع»، لم تأت إلا من فلسفة إدارية تؤمن بأن المساهمة في البرامج الإجتماعية تعتبر واجباً وطنياً على المؤسسات والشركات، وان جميع ما بذلته المؤسسات والشركات تجاه المجتمع ما هو إلا جزء يسير من واجبها تجاهه، وهي الفلسفة التي قادت «ساب» إلى إبتكار برامج جديدة تصب في خدمة المجتمع.

وعن قصة النجاح هذه، يرى إبراهيم أبومعطي، أن البنك يحرص دائماً على أداء دوره الاجتماعي في دعم الأنشطة الخيرية والإجتماعية بمختلف المجالات، وذلك انطلاقاً من قناعة البنك بأهمية هذا الدور وحرصه على الإسهام في دفع عجلة التقدم والتطور الإجتماعي والحضاري للبلد ويعود على أفراد المجتمع بالنفع. بالإضافة إلى ترسيخ هذا المفهوم لدى الموظفين من خلال إشراكهم في العديد من المناسبات الإجتماعية والبيئية. مضيفاً: «عادة ما يهتم ساب برسم الخطط والسياسة بشكل دوري لأعماله تجاه المجتمع، وتقييم المشاركات السابقة ومدى جدواها وفعاليتها. وبناءً على ذلك يتم إختيار وتمويل البرامج المناسبة بعناية والمطروحة من قبل بعض الهيئات والجمعيات الخيرية التي تعني بتقديم الخدمات الإنسانية والإجتماعية والخيرية، فيتولى البنك تمويل هذه البرامج ودعمها».

وتتوزع أعمال ساب الإجتماعية بين تلك الأعمال التي يقف عليها البنك ويقدمها بشكل مباشر، وتلك الأعمال التي يقوم بتمويلها وتتولى طرحها وتقديمها للمجتمع جهات أخرى حكومية أو أهلية أو جمعيات.

وتجدر الإشارة إلى نجاح «ساب» في ابتكار برامج أخرى جديدة، تهدف لسد إحتياجات فئة معينة من المجتمع،مبنية على الدراسات النظرية والميدانية التي يقوم بها البنك، والاستجابة إلى الاقتراحات الواردة فيما يخص البرامج التي تلمس حاجة المجتمع، ومحاولة بحث السبل المثلى للدعم وسد الإحتياجات. الأمر الذي قاد البنك إلى احتلال موقع ريادي في مجال خدمة المجتمع بكافة الأنشطة.

ويبرز إسم ساب في خدمة الحقل التعليمي بكافة المستويات وذلك من خلال التركيز على الأنشطة التعليمية لفئات ومراحل متعددة، ومد يد العون لبعض الفئات من المجتمع لتحقيق طموحاتهم التعليمية. وتقديم البرامج السنوية التي يتولى البنك إدارتها بالكامل إلى جانب رعاية ودعم البرامج التي تطرحها جهات تعليمية أخرى وتكون بحاجة إلى تمويل مادي لتحقيق أهدافها في إنتاج جيل مسلح بالعلم والمعرفة والخبرة قادراً على خدمة البلاد والمجتمع. كما يقوم ساب بتقديم خطط إستراتيجية مستمرة تساهم في تنمية وتعزيز هذا التوجه.

وحول أسباب توجه «ساب» نحو الإهتمام بالمجال التعليمي، يؤكد أبو معطي أن اهتمام البنك بالمجال التعليمي يأتي إنطلاقاً من مبدأ أن العلم أساس النجاح، وتماشياً مع التوجهات الحكومية نحو تهيئة سبل التعليم المتميز لأبناء هذا الوطن في شتى فروع العلم والمعرفة، والعمل على تطوير وبناء العنصر البشري الوطني المؤهل الذي يسهم في بناء وطنه وتقدمه ورفعته بين الأمم. مضيفاً: «نعاني في المجتمع السعودي من نقص واضح في الكوادر الوطنية في بعض المجالات المتخصصة. ونحن نتطلع لتقليص الفجوة بين متطلبات العمل والنقص في الكوادر الوطنية في تلك المجالات. الأمر الذي يسهم في بناء جيل مؤهل يكون طرفاً فاعلاً في نجاح القطاع أولاً والقدرة على القيادة مستقبلاً لرحلة النجاح بذلك المجال».

ومن بين أبرز البرامج التي يقدمها ساب لخدمة المجتمع فيما يخص الحقل التعليمي: برنامج الإبتعاث للماجستير، كرسي الدراسات المالية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، التدريب الصيفي للطلاب، برنامج التدريب التعاوني، دعم مشروع الحقيبة المدرسية والذي تتولى طرحه الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام (إنسان).

وتتصدر قضاياً البيئة أيضاً أبرز اهتمامات بنك «ساب»، حيث قام البنك بتسمية أحد منتجات «ساب في خدمة المجتمع» تحت إسم «ساب صديق البيئة».ومن خلال هذا المنتج شرع البنك بتطبيق بعض البرامج في مجال المحافظة على البيئة من خلال تقديم بعض النصائح والإرشادات لموظفيه وللعملاء، وعرض بعض اللافتات في مرافق البنك التي تحتوي على بعض التعليمات الخاصة بذلك. كما يتم توزيع بعض الكتيبات على العملاء بهذا الخصوص، وذلك بهدف تنمية روح الإنتماء لدى المواطن والمقيم للمكان الذي يعيش فيه، وإشعاره بأهمية دوره في الحفاظ على البيئة.

واستحدث «ساب» بعض المبادرات، وذلك بغرض التحكم في العمليات اليومية، ونقل أهمية المحافظة على البيئة إلى موظفيه. وكجزء من إلتزامه، يسعى البنك دائماً للتأكد من أن التأثير على البيئة قد خفض إلى أقل درجة ممكنة، في الوقت الذي تم فيه تطبيق بعض المعايير الفنية والإنشائية العالمية في تشييد مباني البنك. وتتضمن هذه المبادرات: تقليل النفايات الورقية، تخفيف استهلاك المياه، توفير استهلاك الطاقة.

ويعتبر ساب أحد أهم الشركات الداعمة للمشاريع الحكومية التنموية والخيرية والإجتماعية والحضارية، وذلك استناداً لمساهمات البنك المتعددة سواءً من خلال تقديم الدعم المباشر أو المساهمة في تأسيس هذه المشاريع، إلى جانب رعاية العديد من المناسبات من المؤتمرات التي تهدف بشكل رئيسي لتشجيع الإستثمار المحلي والأجنبي في المملكة، بالإضافة إلى رعاية الندوات التي تنظمها الجهات الحكومية والسلطات المحلية.

ويلخص أبو معطي أسباب نجاحات البنك السعودي البريطاني في إبتكار وتطبيق برامج متعددة لخدمة المجتمع، إلى إيمان البنك بواجبه الإجتماعي، ونظرته إلى أعماله في خدمة المجتمع على أنها إستثمار وواجب وطني.

الفصْل الثالث

التحليل البيئي

Environmental Analysis

الفصل الثالث:

التحليل البيئي

المقدمة

من المعروف أن أي منشأة هي عبارة عن نظام يتأثر ويؤثر في البيئة التي يعمل بها ويتوقف تحقيق أهدافها على مدى قدرتها على التكيف مع بيئتها، لذلك من المهم على إدارة التسويق مراقبة بيئتها الداخلية والخارجية ومعرفة التغيرات التي تطرأ على هذه البيئة وصياغة الإستراتيجيات التسويقية الملائمة.

تعريف البيئة التسويقية

عرف كولتر (Kotler، ٢٠٠٠) البيئة التسويقية بأنها «مجموعة القوى الخارجية لوظيفة إدارة التسويق في المنشأة والتي تؤثر على قدرة الإدارة التسويقية في تطوير والحفاظ على عمليات التبادل مع عملائها المستهدفين» كما عرفها كولتر (أيضا) بأنها «مجموعة القوى والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية وتستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات لإشباع رغبات المستهلكين» (الصيرفي،٢٠٠٩). كما عرفها كاري وآخرون (Carry et al ١٩٩١) بأنها «تلك العوامل الخارجية التي تؤثر في قدرة المنشأة على الحفاظ أو تحسين عمليات المبادلة الناجحة والعلاقات المتميزة مع المستهلكين المستهدفين». كما عرفها برايد و فيرريل (Pride & Ferrell. ٢٠٠٠) بأنها «مجموعة القوى الخارجية المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر على مدخلات المنشأة المتمثلة بالموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد الطبيعية، المواد الأولية، والمعلومات والتي ينتج منها المخرجات كبضاعة، خدمة، أو فكرة». كما عرفها الصميدعي (٢٠٠٤)

بأنها «أي شيء وكل شيء خارج حدود المنشأة، أي أن المنشأة هي جزء من كل، وعليها إن تتفاعل مع المتغيرات المحيطة بها». كما يعرف النجار (١٩٩٩) البيئة التسويقية بأنها «مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنشأة والتي بدورها تقوم بتحديد طرق التصرف اللازمة لنجاحها وبقائه». إما حبيب والشدوخي (٢٠١٢) فإنهم يعرفون البيئة التسويقية بأنها «العناصر والقوى التي تقع خارج المنشأة ولها تأثير على إستمراريتها».

نلاحظ من التعاريف السابقة أنها إقتصرت على القوى الخارجية وتأثيرها على المنشأة، في حين أن البيئة التسويقية تمتد إلى داخل المنشأة عليه فقد عرفها التركستاني (١٤٢٧) بأنها «تلك العناصر والقوى التي تقع داخل أو خارج المنشأة ولها تأثير على ضمان قدرتها في المنافسة وعلى رسم وتنفيذ سياساتها وإستراتيجيتها التسويقية». كما عرفها البكري (٢٠٠٨) بأنها «مجموعة القوى المحيطة بالمنشأة والمتغيرات الداخلية والتي تؤثر بشكل مشترك على كفأة الإدارة التسويقية عبر أنشطتها المختلفة لتقديم وإشباع حاجات ورغبات الزبائن». كما ذكر بن عميرة (٢٠٠٦) تعريفاً شاملاً للبيئة التسويقية بأنها «مجموعة العوامل الداخلية، والخارجية التي تؤثر على قدرة وإمكانات إدارة التسويق في تطوير وتحقيق عمليات تبادل ناجحة مع العملاء أو المستفيدين الفعليين والمحتملين، وحتى تنجح المنشأة فعليها أن تكيف مزيجها التسويقي بما يتناسب والتطورات المختلفة والمتغيرة في بيئتها الخارجية أو الداخلية». كما يعرف معلا وتوفيق (٢٠٠٣) البيئة التسويقية بأنها «كافة القوى الموجودة داخل المنشأة وفي المحيط الخارجي الذي تزاول فيه أعمالها وتؤثر على القدرة التسويقية للمنشأة ومدى فاعلية الإدارة في اتخاذ قرارات ناجحة بشان بناء وتطوير علاقات ناجحة مع السوق كما أنها تتضمن عناصر دفع للمنشأة أو عناصر تعطيل و إعاقة لمسيرتها».

عليه نرى أن هذه التعاريف إشتملت على ما يلي:

- البيئة التسويقية اشتملت على البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة.
- أن البيئة التسويقية لها تأثير على قدرة المنشأة على المنافسة وقدرتها على الأداء التسويقي بكفاءة وعلى صياغة ورسم الإستراتيجية.
- أن المنشأة من خلال دراستها للبيئة التسويقية تسعى على إشباع حاجات ورغبات العملاء.

مبررات وأهمية دراسة البيئة التسويقية

لدراسة البيئة التسويقية مبررات منها:

١- لإستمرارية المنشأة

المنشأة تعمل في بيئة متغيرة تؤثر عليها لذلك يجب عليها أن تدرس هذه البيئة وتفهمها وتعمل بما يتوافق معها لكي تضمن لنفسها البقاء والاستمرار وقد أوضحت عدة دراسات إلى أن المنشآت التي تتجاهل دراسة البيئة تخرج من السوق.

٢- لتعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف

دراسة البيئة تمكن المنشأة من معرفة جوانب القوة لديها و بالتالي تعمل علة تعزيز تلك الجوانب. كما تمكنها من معرفة جوانب الضعف وبالتالي تعمل على علاج تلك الجوانب.

٢-لإستغلال الفرص

دراسة البيئة تمكن المنشأة من معرفة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وبالتالي العمل على إستغلال تلك الفرص.

٣- للتقليل من حالة الفشل ومواجهة المخاطر

دراسة البيئة تمكن المنشأة من التنبؤ بالمخاطر وبالتالي العمل على وضع الخطط اللازمة لمواجهة تلك المخاطر.

خصائص البيئة التسويقية

تتميز البيئة التسويقية بعدد من الخصائص، يجب على المنشأة أخذها بعين الإعتبار عند إتخاذ أي قرار إستراتيجي أو تكتيكي، وهذه الخصائص هي:

أ. **التفرد والتميز**: بالرغم من أن جميع المنشآت تشترك في البيئة الخارجية العامة إلا أن تأثير هذه البيئة على المنشآت يختلف من منشأة إلى أخرى بمعنى أن هناك تأثير نسبي لهذه المتغيرات على المنشآت فمثلا العوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية لا يكون لها نفس التأثير بالنسبة لجميع المنشآت بل أن التأثير يختلف بإختلاف طبيعة ونشاط المنشآت. أما فيما يتعلق بالبيئة الداخلية فأن لكل منشأة بيئتها الداخلية الخاصة بها والتي تميزها عن غيرها من المنشآت.

ب. **عدم الثبات**: تتميز المتغيرات البيئية بعدم الثبات والإستقرار فهي تتغير بشكل مستمر وقد يكون بشكل متسارع.

ج. **صعوبة السيطرة**: في كثير من الأوقات لا تستطيع المنشأة التأثير في المتغيرات البيئة مثل السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية بينما قد تستطيع التأثير على بعض متغيرات البيئة الخارجية الخاصة.

د. **التعقد**: يشير التعقد إلى تنوع وتعدد وتداخل العناصر المكونة للبيئية التسويقية بحيث يصعب الفصل بين الأجزاء المكونة لها. وهذا التداخل يحدث على عدة مستويات من التأثيرات، قد تكون متزامنة، مثل زيادة الضرائب وعلاقتها بهيكل التكلفة، وزيادة حدة الصراع التنافسي، أو قد تكون متسلسلة كتوجهات الحكومة نحو الإصلاح الضريبي، التي تؤدي إلى التأثير سلباً أو إيجاباً على بعض القطاعات دون غيرها، قد تكون مرتبطة بالقطاع الذي تنشط به المنشأة (نبيل، ٢٠١٢).

ه. **عدم التأكد**: تتميز البيئة التسويقية بحالة عدم التأكد بمعنى أنه يصعب

على المنشأة التأكد من وقوع الحدث وذلك لافتقارها إلى المعلومات اللازمة بموضوع القرار، كما أنه يصعب عليها توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المنشأة. وتنحصر حالة عدم التأكد في ثلاث جوانب هي:

١- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار.

٢- عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المنشأة.

٣- إستحالة تحديد درجة احتمالية الحدث.

و. **التأثير المتبادل**: التأثير المتبادل بين عناصر البيئة التسويقية موجود ودائم فمثلا تتأثر البيئة السياسية بالعوامل الإقتصادية والإجتماعية وتؤثر فيها والعكس صحيح.

أنواع البيئة التسويقية

تنقسم البيئة التسويقية إلى قسمين رئيسيين هما:

١- **البيئة الخارجية External Environment**

٢- **البيئة الداخلية Internal Environment**

أ- البيئة الخارجية External Environment

هي كل العناصر والقوى التي تقع خارج حدود المنشأة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء النظام التسويقي للمنشأة ونشاطاتها وفاعليتها، وبالتالي قدرتها على تحقيق أهدافها بالكفاءة المطلوبة، وهي تنقسم إلى قسمين:

أ- **بيئة خارجية عامة**: وهي العناصر والقوى التي تؤثر على الأنشطة التسويقية لجميع المنشآت التي تعمل في المجتمع بدون إستثناء (ليس بالضرورة أن يكون تأثيرها متساوي في جميع المنشآت) وتسمى بالعوامل الخارجية الكلية (رامز، ١٩٩٧ والبكري، ٢٠٠٨) أو القوى البيئية الكبرى (إبراهيم، ٢٠١١)، وتشمل

العوامل الإقتصادية والإجتماعية والسياسية...إلخ. وتتميز هذه العوامل بما يلي:

- التداخل والترابط بين مكوناتها إذ أن التغير في عنصر من عناصرها يمكن أن يؤدي إلى تغير في عنصر أو أكثر من العناصر الأخرى بمعنى أن التغير في العنصر الإقتصادي مثلاً يترتب عليه تغير في العنصر الاجتماعي والثقافي والتكنولوجي.
- عدم الثبات فهي عرضة للتغير السريع والمستمر والمتزايد.

من المعلوم أن إدارة المنشأة لا تستطيع التحكم في قوى البيئة الخارجية ولذلك فهي تمثل قيود يجب التكيف معها مع ملاحظة أنه يمكن أحياناً للمنشأة التأثير في واحد أو أكثر من عناصر البيئة الخارجية مثال على ذلك:

- قد تؤثر المنشأة في البيئة السياسية من خلال تكوين مجموعات الضغط أو تمويل الحملات الانتخابية.
- قد تؤثر المنشأة في البيئة التكنولوجية بكونها الرائدة في مجال البحوث والتطوير وتقديم المنتجات الجديدة.

ب – **بيئة خارجية خاصة**: وهي مجموعة المتغيرات والقوى الموجودة في البيئة الخارجية المباشرة للمنشأة والتي تؤثر على قدرة المنشأة في خدمة أسواقها (Kotler، ١٩٩١) وتسمى بالعوامل الخارجية الجزئية (رامز، ١٩٩٧ ، إبراهيم ، ٢٠١١ ، البكري،٢٠٠٨) أو العوامل القريبة أو المباشرة (معلا، ٢٠٠٨) وتشمل المنافسون والموردون والوسطاء............الخ) وتتميز هذه العوامل بقدرة المنشآت المحدودة في التأثير عليها والتحكم بها (إبراهيم ٢٠١١، عبدالبديع وسالم ٢٠١٠). والمنشآت أمام البيئة الخارجية في ثلاث حالات هي:

أ. منشآت سلبية لا تهتم لهذه المتغيرات وغالباً ما تخرج هذه المنشآت من السوق.

ب. منشآت متأقلمة وهي المنشآت التي تحاول أن تجاري المتغيرات في البيئة

الخارجية بحيث تحاول تعديل خططها وبرامجها وفقاً لما يحدث في البيئة الخارجية وتحقق مثل هذه المنشآت نجاح في أعمالها.

ج. منشآت تتنبأ، وبشكل مستمر، بالتغيرات التي يمكن أن تحصل في البيئة الخارجية وتأخذ ذلك في الحسبان عند التخطيط لأعمالها وغالباً ما تحقق هذه المنشآت تقدم و نجاح كبير.

ونتناول فيما يلي البيئة الخارجية بشيء من التفصيل.

أولاً: البيئة الخارجية العامة The Marketing Microenvironment

تشمل البيئة الخارجية العامة عدد من العوامل الثقافية والإجتماعية والعوامل الديموغرافية، والإقتصادية، و التكنولوجية، والسياسية، والقانونية، والطبيعية وغيرها ....إلخ

١- البيئة الثقافية والإجتماعية Cultural and Social Environment

يقصد بالعوامل الإجتماعية هي تلك القوى ذات الطابع الاجتماعي ولها تأثير على المنشآت (Lei ، Pitttand، ١٩٩٦). وتتكون البيئة الإجتماعية من كافة الأفراد الذين لهم قيم وعادات وتقاليد وإتجاهات و أشكال من السلوك الإنساني والذي يميز مجتمع ما عن الآخر (التركستاني، ١٤٢٧).

أما العوامل الثقافية فيقصد بها العوامل المتصلة بالثقافة والتعليم والخبرات المتراكمة والقيم التاريخية والحضارية المؤثرة في السلوك الفردي والجماعي، كما تشمل مستوى التطور العلمي والثقافي، أسلوب الحياة، نوعية الحياة، طبيعة المجتمع وإستعداده أو عدم إستعداده للتغير، النظرية الفردية والجماعية إلى الماضي والحاضر والمستقبل وتأثير كل بعد من هذه الأبعاد في تكوين الشخصية الثقافية والحضارية والتأثير في الفعل الإنساني (حلو،٢٠٠٩).

والملاحظ أن كل مجتمع يؤثر في صياغة أفكار ومعتقدات وقيم أفراده مما

يجعلهم يختلفون عن المجتمعات الأخرى لذلك يجب على إدارة التسويق (قبل تقديم السلع والخدمات) فهم أفكار ومعتقدات قيم المجتمعات التي ترغب في خدمتها. فمن المعروف أن شراء الشخص للكثير من السلع والخدمات إنما يعتمد على ما يحمله ودرجة تمسكه بأفكار وقيم ومعتقدات سواءً كانت هذه الأفكار والقيم والمعتقدات دينية أو إجتماعية. ومن الملاحظ أن كثير من السلع والخدمات فشلت بسبب عدم مراعاة المنشأة المنتجة للبعد الثقافي والاجتماعي، فعلى سبيل المثال نجد أن السلع التي بها مشتقات الخنزير أو الكحول لا يمكن أن تنجح في البيئة السعودية وذلك لأنها تخالف تعاليم الشريعة الإسلامية وهي قيم مهمة بالنسبة للمستهلك السعودي.

كما يلاحظ أن الثقافة تتغير مع مرور الزمن بصورة بطيئة (إلا أنه قد يحدث تغيرات سريعة) لذلك يجب على إدارة التسويق معرفة التغيرات الثقافية مع محاولة تكييف قراراتهم التسويقية مع هذه التغيرات. مع العلم أن فهم البيئة الثقافية والإجتماعية من قبل إدارة التسويق يؤدي إلي:

١- إكتشاف الفرص التسويقية.

٢- معرفة التهديدات والمخاطر.

٣- المساعدة في تقسيم السوق وفقاً للفئات التي يتكون منها المجتمع مما يساعد على تصميم مزيج تسويقي ملائم لكل فئة.

٢- البيئة السكانية (الديموغرافية) Demographic Environment

تتضمن البيئة السكانية (الديموغرافية) جميع العناصر المرتبطة بالسكان كعددهم وتوزيعهم وأعمارهم وجنسهم حالتهم الإجتماعية وحالتهم التعليمية ومهنهم وغير ذلك من العوامل. وتعتبر البيئة السكانية من أهم العوامل الهمة بالنسبة لإدارة التسويق لأنه بدون سكان لا يمكن أن توجد أسواق (التركستاني، ١٤٢٧).

إن إدارة التسويق تهتم بدرجة كبيرة بدراسة الخصائص السكانية للسوق المستهدف من حيث عدد السكان والمتغيرات التي تطرأ على عددهم والإتجاهات السكانية في المستقبل فعدد السكان في المملكة العربية السعودية إرتفع من ٢٢٦٧٨٢٦٢ عام ٢٠٠٤م إلى ٢٧١٣٦٩٧٧عام ٢٠١٠م. كما تهتم إدارة التسويق بالتعرف على التوزيع الجغرافي للسكان حيث إن إحتياجات سكان الحضر من السلع والخدمات تختلف عن إحتياجات سكان الريف ففي المملكة العربية السعودية نجد أن حوالي٦٠٪ من مجموع السكان يسكنون في المناطق الحضرية (مصلحة الإحصاءات العامة، ٢٠٠٧م). كما تهتم إدارة التسويق بالتعرف على الهيكل الوظيفي للسكان وتوزيعهم النسبي، حيث أن لكل فئة حاجاتها ورغباتها فمثلا الأطباء يستخدمون ويستهلكون سلع تختلف عن السلع التي يستهلكها المهندسون، كما تهتم إدارة التسويق بالتعرف على هيكل الأعمار للسكان حيث أن إحتياجات الأطفال من السلع والخدمات تختلف عن إحتياجات كل من الشباب وكبار السن ففي المملكة العربية السعودية نجد أن فئة الشباب (من ١٥ إلى ٢٤ سنة) تبلغ نسبتهم حوالي ٢١٪ من مجموع السكان (مصلحة الإحصاءات العامة، ٢٠٠٧م)، يترتب على ذلك ضرورة تقديم سلع وخدمات تلبي إحتياجاتهم. كما أن إدارة التسويق تهتم بالتعرف على المستوى التعليمي للسكان وذلك لإختلاف إحتياجات ورغبات كل مستوى تعليمي فزيادة التعليم تؤدي إلى زيادة الإقبال على الخدمات الثقافية والصحية (عبدالحميد، ٢٠١٣).

كما أن تركيب الأسرة يؤثر في طلب السلع والخدمات، فكلما كبر حجم الأسرة كلما كان هناك زيادة وتنوع في طلب الإحتياجات من السلع والخدمات فعلى سبيل المثال نجد أن العائلة في المملكة العربية السعودية تتسم بكبر حجمها ترتب عليها تغير أنماط الشراء العائلي فعلى سبيل المثال تميل الكثير من العائلات السعودية إلى شراء السيارات العائلية مما دفع الكثير من مصانع السيارات إلى تقديم سيارات كبيرة للسوق السعودي (التركستاني، ١٤٢٧). كذلك تهتم

إدارة التسويق بالتعرف على نسبة الذكور ونسبة الإناث في المجتمعات حيث أن لكل فئة إحتياجاتها ورغباتها التي تختلف عن إحتياجات الفئة الأخرى. ففي المملكة العربية السعودية بلغت نسبة الذكور ٥٥,٥٪ بينما بلغت نسبة الإناث ٤٤,٥٪ (مصلحة الإحصاءات العامة، ٢٠٠٧م).

٣- البيئة الاقتصادية Economic Environment

من المعروف أن سوق منتج ما لا يتحقق بمجرد وجود أفراد أو منشآت لديهم الرغبة في المنتج، بل يجب أن تتوفر لديهم القدرة على شراء المنتج، والقدرة على الشراء تتأثر بعدد من العوامل الإقتصادية (البيئة الاقتصادية) والتي منها: الدخل القومي ودخل الفرد ومستويات العمالة والبطالة والتضخم ونمط الإستهلاك ومستويات الأسعار ومستويات الإئتمان والسياسة النقدية والضرائب وغيرها من العوامل الإقتصادية. كل هذه العوامل الإقتصادية توفر فرص للمنشآت أو تفرض عليها تهديداً (رامز، ١٩٩٧).

وفيما يلي يتم إستعراض لأهم العوامل الإقتصادية التي تؤثر على المنشآت:

الدورات الاقتصادية

تعمل المنشآت المختلفة على دراسة وفهم الدورات الإقتصادية التي تمر بها الدول التي تعمل بها واتخاذ الإجراءات التسويقية المناسبة لكل دورة. والمتعارف عليه أن الدورة الاقتصادية تتكون من أربعة مراحل وذلك تبعاً لإختلاف نسبة النمو الاقتصادي في الدولة (حبيب والشدوخي، ٢٠١٢) وهي:

أ. مرحلة الرواج (الإزدهار) وتتصف بتزايد معدلات النمو في المجتمع وزيادة الدخل وانخفاض البطالة وزيادة إنفاق الأفراد. وهذا يمثل فرص تسويقية متاحة للمنشاة حيث يميل المستهلكون في هذه

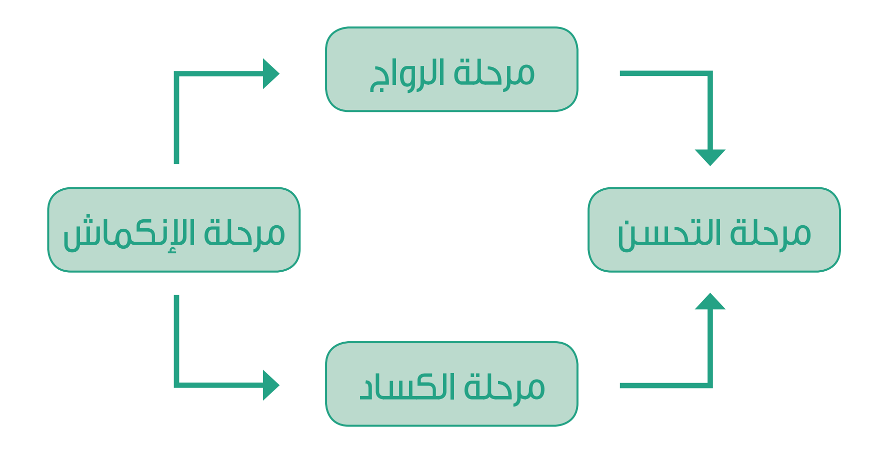
المرحلة إلى زيادة الإنفاق على السلع الكمالية وتتجه إدارة التسويق في هذه المرحلة إلى تقديم منتجات جديدة وتعمل على زيادة المنفق على الترويج وزيادة عدد منافذ التوزيع.

ب. مرحلة الإنكماش وتتصف بإنخفاض معدل النمو بشكل كبير وإنخفاض متوسط الدخل وزيادة نسبة البطالة مما يؤثر على الأنشطة التسويقية المختلفة وهذا يتطلب إستراتيجيات تسويقية تختلف عن الإستراتيجيات المطبقة في مرحلة الرواج الإقتصادي (Stanton et Al، ١٩٩١).

ج. مرحلة الكساد أو الركود وتتسم بانخفاض حاد في الأعمال والأنشطة التجارية وزيادة نسبة البطالة، وتلجأ المنشآت إلى تقليل الأنشطة التسويقية نتيجة تقلص الطلب على المنتجات واللجوء إلى البحث عن فرص تسويقية جديدة تتلاءم مع هذه المرحلة.

د. مرحلة التحسن وهي مرحلة التي ينتقل فيها الإقتصاد الوطني من مرحلة الكساد إلى مرحلة الإزدهار وتسعى المنشآت في هذه المرحلة إلى إستعادة أنشطتها بما يحقق أهدافها وأهداف الأطراف الأخرى المختلفة كالعملاء وأصحاب رأس المال والمجتمع..... وغيرها. أنظر الشكل رقم (٢).

شكل رقم (٢): الدورات الاقتصادية



وعلى الرغم من صعوبة التنبؤ بالدورات الإقتصادية إلا أن هناك بعض المؤشرات الدال عليها مثل أسعار الجملة ومعدلات الفائدة (حبيب والشدوخي، ٢٠١٢).

الدخل

يعتبر الدخل القومي أحد المؤشرات الإقتصادية الهامة التي تستخدمها المنشآت للتنبؤ بحالة الأسواق، وهو عبارة عن مقياس لتقدير قيمة السلع والخدمات التي تنتجها دولة ما في سنة واحدة. من جانب آخر يمثل الدخل الشخصي الذي يستلمه الشخص عاملاً مهما لإدارة التسويق حيث أن زيادة متوسط دخل الشخص وانخفاضه يؤدي إلى تغيير نمط استهلاكه للسلع والخدمات وبالتالي يؤثر في الكثير من القرارات التسويقية الخاصة بتسعير السلع والخدمات، والخصومات والتسهيلات الائتمانية (معلا، ٢٠٠٨)، فإرتفاع دخول الأفراد يؤدي إلى زيادة رغبتهم في الحصول على منتجات ذات جودة أعلى في المقابل فإن إنخفاض دخول الأفراد يدفعهم إلى البحث عن منتجات ذات جودة أقل. من جانب آخر وطبقاً لقانون إنجل (Engel Law) فإن المستهلكين من مستويات

دخل متفاوتة يتصفون بأنماط إنفاق مختلفة فقد وجد إنجل ان زيادة دخل الأسرة يؤدي إلى زيادة نسبة ما ينفق على الملابس والنقل والتسلية والصحة والتعليم، كما يؤدي إلى إنخفاض نسبة ما ينفق على الطعام في حين نسبة الإنفاق على الإسكان تبقى ثابتة (رامز، ١٩٩٧، حبيب والشدوخي ٢٠١٢، معلا، ٢٠٠٨) وقد وجدت عدة دراسات لاحقة صحة بعض التوجهات والنمط إستهلاكي نتيجة للتغير في الدخل (Douglas and Mellott، ٢٠٠٤).

التضخم

يشير التضخم، كظاهرة إقتصادية، إلى إنخفاض أو تدهور القيمة الشرائية للنقود كما يشير التضخم إلى الإرتفاع المستمر للأسعار. فعندما يرتفع التضخم لا يستطيع الشخص شراء الأشياء التي كان يشتريها في السابق بنفس مقدار الدخل «بمعنى آخر تقل قدرته على شراء الأشياء» وبالتالي يتحتم عليه شراء المنتجات الضرورية وتأجيل شراء المنتجات الكمالية ويترتب على ذلك أن يفقد السوق جزءً من النشاط (التركستاني، ١٤٢٧). لذلك يجب على إدارة التسويق أن تأخذ في الإعتبار فترة التضخم وذلك عند إتخاذ القرارات التسويقية المتعلق بالأسعار حيث تعتمد سياسة التسعير الناجحة على مستويات الأسعار السائدة في السوق والقدرة الشرائية للمستهلكين.

٤- البيئة التكنولوجية Technological Environment

يقصد بالتكنولوجيا هو تطبيق المعرفة والأدوات المستخدمة لمعالجة المشكلات التي يمكن مواجهتها في إنجاز مهمة معينة بشكل فعال (البكري، ٢٠٠٨) كما تعرف البيئة التكنولوجية بأنها هي البيئة التي يصنعها الإنسان بعلمه وتقدمه. ويشير كوتلر(Kotler،٢٠٠٨) إلى أن المنشأة يجب عليها أن تتنبأ بكل ما يحيط من تطور تكنولوجي حتى لا تكون مختلفة عن بقية المنشآت (الطائي وآخرون،

٢٠١٠). وتعتبر البيئة التكنولوجية أحد العوامل الرئيسية المؤثرة على المنشآت وهذا ما دفع الكثير من الدول في إنفاق مبالغ طائلة على البحث والتطوير فعلى سبيل المثال بلغ إنفاق اليابان على البحث والتطوير عام ٢٠٠٥ ما يقارب من ٢٥٠ مليار دولار وذلك حتى تحافظ على ريادتها في التفوق التكنولوجي والصناعي (البكري، ٢٠٠٨).

كما تشير الإحصاءات إلى ضخامة المنفق على البحث والتطوير على صناعات الطائرات والأقمار الصناعية والإتصالات والأجهزة الالكترونية والمنتجات الكيمائية والسيارات ووسائل النقل الأخرى والماكينات حيث تراوحت المنفق على هذه الصناعات من ٥ ٪ إلى ٧٪ من المبيعات، كما أن نسبة المنفق على البحث والتطوير في صناعة الأثاث والأنسجة والملابس والمنتجات الورقية بلغت أقل من ١٪ من إجمالي المبيعات (رامز، ١٩٩٧). كما وصلت ميزانية البحث والتطوير في شركة (3M) ٥،٦٪ من قيمة مبيعاتها في عام ٢٠٠٨ (سليمان، ٢٠١٠).

وتمثل البيئة التكنولوجية فرصاً تسويقية لبعض المنشآت كما تمثل تهديداً شديداً لمنشآت أخرى، كما أنها تمثل ميزة تنافسية للمنشآت المبادرة بالتطوير وفي نفس الوقت تمثل تحدياً وتقلل من الفرص التسويقية للمنشآت الأخرى. إذ يجب عليها إستثمار المزيد من الجهد والبحث في سبيل اللحاق بالمنشآت المبادرة.

وترجع أهمية البيئة التكنولوجية كمؤثر على الأنشطة التسويقية فيما يلي:

١- إن التطور التكنولوجي يساهم في توفير أحدث السلع والخدمات وتخفيض التكاليف وإنخفاض الأسعار (التركستاني، ١٤٢٧).

٢- إن التطور التكنولوجي في جانب الإتصالات البيئية يمكن المنشآت من الوصول إلى العملاء بإستخدام وسائل الترويج المناسبة والسريعة

(التركستاني، ١٤٢٧) مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وتحسين المركز التنافسي للمنشأة (توفيق ومعلا ٢٠٠٨).

٣- إتاحة الفرصة للتسويق عن بعد وعلى مدار الساعة، من خلال أنظمة الاتصالات المتطورة والإستخدامات الكبيرة والمتنوعة في مجال الإنترنت (البكري، ٢٠٠٨) فقد بلغ عدد المتعاملين على الإنترنت حتى نهاية مارس ٢٠٠٩م إلى نحو ٧٠٠ مليون شخص (عبدالحميد، ٢٠١٣).

٤- توفير المعلومات المتكاملة والضرورية التي يحتاجها المستهلك بأسرع وقت ممكن (البكري، ٢٠٠٨).

٥- تمكن الموزعين وإدارات المخازن من السيطرة على حركة المواد وتقليل التالف من جراء الخزن والمناولة (البكري، ٢٠٠٨).

٦- تعمل التكنولوجيا على طرح منتجات جديدة (Kotler، ٢٠٠٨) مما يساهم في تحسين مستوى ونوعية المعيشة للناس.

٥- البيئة السياسية والقانونية Political and Legal Environment

لا تعمل المنشآت بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية فالعديد من القرارات التي تصدر من الجهات السياسية تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على عمل المنشآت. فالبيئة السياسية تمثل فرصة للمنظمات أو مصدر للتهديد، فإضطراب الوضع السياسي في الدولة أو وجود نزاعات مع الدول المجاورة أو عدم استقرار التشريعات والأنظمة لمختلف جوانب الحياة الاقتصادية، أو تغير الحكومات بشكل دائم أو الاضطرابات المدنية أو النشاطات الإرهابية كل هذا تعتبر من المخاطر التي تواجه قطاع الأعمال.

في حين أن الاستقرار السياسي والأمن الاجتماعي والعلاقات المتوازنة مع الدول و المنشآت والمؤسسات المالية، وتشجيع المستثمرين ورجال الأعمال على

إنشاء منظمات جديدة وذلك من خلال تقديم التسهيلات والإعفاء الضريبي لمدة معينة وزيادة حجم الإنفاق الحكومي في الميزانية العامة، يعتبر من الفرص التسويقية للمنشآت والمزيد من المرونة في أداء أنشطتها التسويقية. وتتضمن البيئة القانونية جميع الإجراءات والقواعد والأنظمة والقوانين الحكومية التي تنظم أعمال منشآت الأعمال. وترجع أهمية البيئة القانونية أنها ملزمة وتمثل قيود يجب أن تؤخذ في الإعتبار عند وضع السياسات التسويقية (عبدالحميد، ٢٠١٣)، فهذه القواعد تعمل على تنظيم العلاقة التبادلية بين البائعين والمشترين سواءً كانوا أفراد أو منشآت حيث تساهم هذه الأنظمة والقوانين إلى حماية المستهلك من الغش التجاري والإستغلال. وغيرها من التصرفات غير العادلة سواءً في المنتج أو الأسعار أو الترويج، كما أنها تعمل على حماية منشآت الأعمال من ممارسات بعض المنشآت غير الأخلاقية وخاصة في الأسواق التي تخضع لآليات المنافسة الحرة (توفيق ومعلا، ٢٠٠٨)، فقد تلجأ بعض المنشآت الكبيرة إلى إستخدام بعض الممارسات الإحتكارية مما يضر بمصالح المنشآت الصغيرة لذلك تحاول الحكومة ومن خلال سن الأنظمة والقوانين إلى حماية المنشآت الصغيرة وحماية المجتمع بشكل عام من تجاوزات بعض منشآت الأعمال (Kotler، ١٩٩٤) .

أمثلة لقوانين التي تسنها الدولة:

- الرسوم الجمركية.
- قوانين التسعير لبعض السلع الضرورية مثل الأدوية.
- قوانين السعودية.
- قوانين ساعات العمل وتشغيل الأطفال والنساء.
- حماية السلع الوطنية من سياسات الإغراق.

وغيرها من القوانين التي يجب على منشآت الأعمال دراستها بعناية لتحديد الفرص والمخاطر الناجمة من هذه القوانين.

٦- البيئة الطبيعية The Natural Environment

منذ الستينات من العام الماضي بدأ الاهتمام بالعوامل الطبيعية وذلك نتيجة للمطالبات المتزايدة بضرورة الإهتمام بالموارد الطبيعية والمحافظة عليها حيث أدى الإستخدام غير الأمثل وغير الرشيد التي تمارسه العديد من المنشآت عند قيامها بإنتاج منتجاتها إلى تدهور الموارد الطبيعية وتلوث واضح للبيئة. كنتيجة لذلك ظهرت جماعات حماية البيئة والتي تمارس ضغوط على الدول و المنشآت من أجل الحفاظ على البيئة الطبيعية، مما دفع لكثير من الدول إلى إصدار القوانين التي تحد من تصرفات المنشآت الضارة بالبيئة. كما عقد الكثير من المؤتمرات الدولية الهادفة إلى توحيد الجهود الإقليمية والدولية للحفاظ على الموارد الطبيعية والحد من إستخدام المنتجات المسببة للتدهور البيئي.

أن الإهتمام بالبيئة الطبيعية خلق الكثير من الفرص التسويقية لمنشآت الأعمال وفي نفس الوقت فرض تهديدات على منشآت أعمال أخرى، فعلى سبيل المثال نجد أن الحد من التلوث البيئي خلق سوقاً للسلع الخاصة بتقليل التلوث مثل الصناعات الخاصة بمداخن المصانع وفي نفس الوقت الحد من التلوث فرض تهديداً لبعض الصناعات القائمة حالياً مثل صناعات الإسمنت والحديد والصلب. كذلك قامت شركة جنرال الكترك بنتاج أول سيارة كهربائية بسرعة ١٠٠ ميل في الساعة (عبالحميد، ٢٠١٣).

كذلك في سبيل الحفاظ على الموارد الطبيعية بدأت المنشآت بإستخدام موارد بديلة للمواد التي يتوقع نضوبها أو الموارد غير المستجدة مثل إستخدام البلاستيك بدلاً من الحديد في الكثير من الصناعات (حبيب والشدوخي، ٢٠١٢). كذلك البحث عن مصادر جديدة للطاقة وتطويرها كالطاقة الشمسية والطاقة النووية لتحل محل مصادر الطاقة الطبيعية التقليدية كالنفط والفحم (رامز، ١٩٩٧). إذا الإهتمام بالبيئة الطبيعية خلق الكثير من الفرص التسويقية التي

ينبغي على المنشآت الإستفادة منها، كما خلق الكثير من التهديدات للمنشآت القائمة.

ثانياً: البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة) Private External Environment Industry Environment)

هي مجموعة المتغيرات والقوى المؤثرة على المنشآت التي تعمل في صناعة معينة والتي تتأثر في كثير من الأحيان بما تقوم به المنشآت مثل العملاء والموردون والوسطاء والمنافسون وتسمى أحياناً ببيئة الصناعة وتشمل ما يلي:

١- الموردون Suppliers

الموردون هم جميع الإفراد أو المنشآت الذين يقومون بتوفير إحتياجات المنشأة من الموارد اللازمة لأداء أعمالها وأنشطتها وهذه الموارد قد تكون مادية مثل (المواد الخام والعدد والأدوات والأجهزة والمعدات وغيرها من المواد المادية)، وقد تكون هذه الموارد بشريه (الإداريين والعمال والفنيين والمهندسين وغيرها من الموارد البشرية)، وقد تكون ماليه (أصحاب رؤوس الأموال والمستثمرون والمساهمون)، وقد تكون معلوماتية (معلومات مختلفة). فشركة إنتاج السيارات على سبيل المثال تحتاج من الموارد المادية أصناف كثيرة منها معدات وآلات ومواد أولية ومواد نصف المصنعة ومواد كاملة الصنع (مثل الحديد والإطارات والألمنيوم والكراسي وغيرها). كل هذه المواد تشتريها المنشأة من مورديها الذين لهم سياساتهم وإستراتيجياتهم التسويقية الخاصة بهم. لذلك يجب على إدارة التسويق دراسة جميع الموردين الذين تتعامل معهم حاليا أو الذين سوف تتعامل معهم مستقبلاً وتشمل الدراسة ما يلي:

- أنواع الموردون وأماكنهم.
- مدى قوة كل مورد.
- الإبتكار والتطوير لدى كل مورد.

- سياسات كل مورد.
- شروط التسليم.
- شروط الدفع لدي كل مورد.
- جودة منتجات كل مورد.

٢- الوسطاء Mediators

يشمل الوسطاء جميع الأفراد أو المنشآت التي تعمل في تسهيل تدفق وإنسياب المنتجات من المنشآت إلى العملاء (أفراد أو منظمات) ويشمل ذلك الموزعين (الوكلاء وتجار الجملة وتجار التجزئة) ومنشآت النقل والتخزين ووكالات الإعلان ومراكز الاستشارات التسويقية والوسطاء الماليين مثل منشآت الأمن والبنوك. لكل نوع من هذه المنشآت سياساتها وإستراتيجياتها التسويقية الخاصة بها. لذلك يجب على إدارة التسويق دراسة جميع الوسطاء الذين تتعامل معهم حاليا أو الذين سوف تتعامل معهم مستقبلاً وتشمل الدراسة ما يلي: أماكن تواجدهم، قدراتهم، شروط التعامل معهم وغيرها من المعلومات.

٣- العملاء Customers

يقصد به مجموعة العملاء الحاليين والمرتقبين من الأفراد أو المنشآت التي تهدف المنشأة لإشباع رغباتهم وإحتياجاتهم ولديهم القدرة المالية على شراء المنتجات. ويجب على إدارة التسويق أن تدرك أن العملاء هم أساس وجود منظمتهم لذا يجب عليها معرفة نوعيات العملاء وتقسيماتهم والبحث المستمر على إحتياجاتهم ورغباتهم ومعرفة خصائصهم الديموغرافية والسلوكية والنفسية وأنماطهم الإستهلاكية ومدى تأثير ذلك على إحتياجاتهم وتفضيلاتهم حتى يمكن تصميم المزيج التسويقي المناسب لإشباع ورغباتهم.

٤- المنافسون Competitors

لا يوجد تعريف محدد لمصطلح المنافسة وذلك لتعدد وتنوع الباحثين الذين قاموا بدراسة وتحليل المنافسة مثل الإداريين والإقتصاديين والسياسيين وغيرهم. وقد

عرف عبد الفتاح (٢٠١١) المنافس هو «أي منشأة أو فرد يشارك في الحصول على حصة من أموال العملاء المنفقة على نفس المنتجات». كما يرى المغربي (٢٠٠٩) أن المنافسون هم المنشآت الأخرى التي تقدم نفس المنتجات أو بدائلها للسوق، إذا المنافس هو الذي لديه هدف نفس هدف المنشأة ويعمل في سوقها. ويقصد ببيئة التنافس هو عمل المنشأة بشكل مشترك مع بقية المنشآت الأخرى في ذات الصناعة والتي تتشابه إلى حد كبير في ذات المنتجات والخدمات التي تقدمها، وأساليب الإنتاج المعتمدة فيها والزبائن الذين يتعاملون معها.

ويرى البعض أن المنشأة تواجه ثلاثة أنواع من المنافسة وهي:

١- المنافسة بين الماركات، وهي منافسة بين المنشآت التي تقدم نفس المنتج مثال على ذلك المنافسة بين المنشآت التي تنتج أجهزة تلفزيون (سوني، سانيو، توشيبا......الخ).

٢- المنافسة بين البدائل، وهي منافسة بين المنتجات البديلة والتي تشبع نفس الحاجة لدى المستهلك مثل المنافسة بين الشاهي والقهوة.

٣- المنافسة الشاملة أو العامة

وهي منافسة بين جميع المنشآت الموجودة في السوق على دخل المستهلك.

كما يمكن تقسيم المنافسة وفقاً لعدد البائعين ودرجة التمايز في المنتجات إلى أربعة أنواع هي:

١- الإحتكار الكامل Monopoly

يوجد الإحتكار الكامل عندما يكون هناك منتجاً واحداً أو بائعاً وحيداً للمنتج (سلعة أو خدمة) في السوق، وفي المملكة العربية السعودية توجد أمثلة على هذا النوع من الإحتكار فيوجد إحتكار شركة الكهرباء في تقديم الخدمة الكهربائية، وإحتكار مؤسسة البريد في تقديم الخدمات البريدية واحتكار

الخطوط الحديدية في تقديم خدمة النقل عن طريق السكك الحديدية، وفي هذه الحالة لا يوجد هناك منافسة بالمعنى المعتاد للمنافسة وفي هذه الحالة يمكن للمنتج أن يفرض سعر عالي لمنتجاته غير أنه يوجد في معظم الدول قيود قانونية على هذا الإجراء.

٢- إحتكار القلة Oligopoly

يوجد احتكار القلة عندما يسيطر على السوق عدد قليل من المنتجين أو البائعين في صناعة واحدة أو مجال معين، ففي المملكة العربية السعودية تعتبر خدمة الاتصال المحمول مثالاً لاحتكار القلة حيث يسيطر على السوق ثلاث منشآت فقط. وفي إحتكار القلة تقوم المنشأة القائدة (التي لها النصيب الأكبر من السوق) بتحديد أسعار المنتجات وليس للمنشآت الأخرى الحرية في التسعير وإنما تلجأ إلى إستخدام عناصر المزيج التسويقي الأخرى (منتج، ترويج، و توزيع) في خلق ميزة تنافسية لمنتجاتها مقارنة بمنتجات المنافسين.

٣- المنافسة الاحتكارية Monopolistic Competition

في ظل المنافسة الإحتكارية يتواجد عدد كبير من المنتجين (البائعين) الذين يحاول كل منهم تميز سلعته لتكون مختلفة عن السلع المنافسة. وفي هذا النوع من السوق يحاول المنتجون خلق صورة ذهنية متميزة لسلعهم مما يمكنهم من الحصول على سعر أعلى من سعر السوق.

٤- المنافسة الكاملة Perfect Competition

يتميز سوق المنافسة الكاملة بوجود عدد كبير من المشترين (المستهلكين) والبائعين (المنتجين) للسلعة، ففي ظل المنافسة الكاملة يقوم المنتجون (البائعون) بتقديم منتجات نمطية ومتماثلة (أي لا يوجد إختلاف بين المنتجات) وبالتالي لا يستطيع أحد المنتجين التأثير بشكل واضح على الأسعار وإنما يتحدد السعر بناء على قوى العرض والطلب.

تحليل المنافسين The analysis of competitors

من الضروري على إدارة التسويق أن تكون مدركة لنوع المنافسة التي يتميز بها الصناعة التي تعمل بها وأن تكون على فهم كامل للبيئة التنافسية ومعرفة ودرجة وقوة وحدة المنافسة. كما يجب عليها ان تتابع تحركات المنافسين طول الوقت وتترقب تحركاتهم وتتخذ الإجراءات اللازمة للرد عليهم في الوقت المناسب ومن بين الأسئلة التي تحاول إدارة التسويق الإجابة عليها ما يلي:-

- من هم المنافسين الرئيسيين (يعتقد البعض أن المنافسين هم السوق كله وهذا اعتقاد خاطئ).
- ما هي أهدافهم التسويقية ؟.
- ما هي عناصر القوة وعناصر الضعف لدى المنافسين؟.
- ما هي إستراتيجياتهم التسويقية (فيما يتعلق بالمنتج والتسعير والتوزيع والترويج)؟.
- ما هي خططهم فيما يتعلق بالأسواق؟.
- ما هي الصورة الذهنية عنهم؟.
- ما هي ردود أفعالهم تجاه أنشطتنا التسويقية؟.
- هل هم ناجحون أم فاشلون (حتى يتم الإستفادة من أسباب النجاح وأسباب الفشل).

ب – البيئة الداخلية Internal Environment

البيئة الداخلية هي مجموعة العناصر والعوامل والقوى الداخلية التي تقع داخل المنشأة والتي تتحكم فيها الإدارة والتي لها تأثير مباشر على أدائها وتشتمل البيئة الداخلية على العناصر التسويقية (المنتج، التسعير، الترويج،التوزيع... الخ) والعناصر التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأهداف،السياسات....الخ)، العناصر الإنتاجية (التكنولوجيا، والبحث والتطوير...الخ) والعناصر البشرية (علاقات العمل، برامج التدريب، تقويم الأداء، الثقافة التنظيمية، والموارد البشرية........ الخ).

أهمية دراسة البيئة الداخلية:

ترجع أهمية دراسة البيئة الداخلية إلى ما يلي:

أ. أن دراسة البيئة الداخلية يمكن المنشأة من معرفة عناصر القوة وعناصر الضعف لكل عامل من عوامل بيئتها الداخلية وإستخدام ذلك مع نتائج تحليل البيئة الخارجية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة للمنشأة.

ب. تمكن المنشأة من معرفة جوانب القوة لديها وبالتالي تعزيزها وإستغلالها كميزة تنافسية أمام منافسيها.

ج. تمكن المنشأة من معرفة جوانب ونقاط الضعف لديها مما يمكنها من التغلب عليها وعلاجها.

د. المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنشأة(المغربي، ٢٠٠٩).

ه. تمكن المنشأة من معرفة التطور الحاصل في مواردها الداخلية بطريقة منهجية مما يمكن الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية والتي تشكل لها القاعدة الأساسية في مواجهة المنافسة وتحقيق النتائج المرغوبة.

عناصر البيئة الداخلية

يميل الكثير من الكتاب إلى دراسة العناصر الداخلية للمنشأة من وجهة نظر وظائف المنشأة (المغربي، ٢٠٠٩) حيث يلجأ المخطط الإستراتيجي إلى وضع تساؤلات حول مفردات الموارد الخاصة بكل وحدة إدارية رئيسة في المنشأة (رامز، ١٩٩٧) وهي التسويق والإنتاج والأفراد والتمويل بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي وذلك لكونها تشمل على معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتي تساعد على معرفة جوانب القوة والضعف (المغربي،٢٠٠٩).

١- تساؤلات لتقدير الجهود التسويقية بالمنشأة وتشمل:

أ- تساؤلات خاصة بالمنتج مثل (ما هي المنتجات الرئيسة للمنشأة؟، ما موقع كل منتج في دورة حياته؟، ما نصيب كل منتج من الحصة التسويقية؟، ما هي الجهود التي تمت أو التي سوف تتم فيما يتعلق بتطوير المنتج ؟، هل يتم إختبار المنتج الجديد ؟ وغيرها من التساؤلات).

ب-تساؤلات خاصة بالتسعير مثل (ما هي أسعار المنتجات؟، هل هذه الأسعار ملائمة للمشترين؟، ما هي العلاقة بين السعر والحجم والنوعية؟، ما هي أراء المستهلكين تجاه أسعار منتجات المنشأة؟، وغيرها من التساؤلات).

ج- تساؤلات خاصة بالتوزيع مثل (هل أسلوب التوزيع مناسب للمنشأة؟، ما هي أراء المستهلكين تجاه سياسات التوزيع؟، هل يجب إضافة قنوات توزيع أخرى أو حذف بعضها؟، وغيرها من التساؤلات).

د- تساؤلات خاصة بالترويج مثل (هل المزيج الترويجي الحالي مناسب؟، ما هي أراء المستهلكين تجاه الجهود الترويجية؟ وغيرها من التساؤلات).

٢- تساؤلات لتقدير الجهود الإنتاجية بالمنشأة وتشمل:-

هل المعدات اللازمة للإنتاج في حالة جيدة؟، ما هي إجراءات الصيانة لهذه المعدات؟، ما هي المعدات والأجهزة التي تحتاجها المنشأة في المستقبل؟، ما هي المواد الأولية الأزمة للإنتاج؟، ما هي مصادر المواد الأولية؟، ما هي تكاليف المواد الأولية؟، ما مدى فعالية أنظمة الرقابة على العمليات الإنتاجية؟، ما هي جهود المنشأة في البحث والتطوير؟، وما هي ميزانية البحث والتطوير؟، وغيرها من التساؤلات.

٣- تساؤلات لتقدير موقف الأفراد بالمنشأة وتشمل:

ما مدى فعالية عملية تخطيط الموارد البشرية؟، كم عدد العاملين الحاليين في المنشأة؟، ما هي تخصصاتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم التعليمية؟، ما هو مستوى المهارات الفنية، و التقنية، و المعرفية للعاملين والمدراء في المنشأة؟، هل يوجد توصيف للوظائف؟، ما هي إجراءات التعيين والإختيار والترقية؟، ما هي فاعلية أنظمة الأجور و التحفيز في المنشأة؟، ما هي درجة ولاء الموظفين للمنشأة؟، ما هو معدل دوران العمالة وما هي الأسباب؟، ما مدى إستجابة الإدارة لحاجات و مطالب التنظيم غير الرسمي؟، وغيرها من التساؤلات.

٤- تساؤلات لتقدير الموقف المالي للمنشأة وتشمل:

ما هي مصادر الأموال في المنشأة ؟، ما هي أوجه إنفاق الأموال؟، ما هي إجراءات عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي؟، ما هي درجة السيولة و الربحية في المنشأة؟، ما مدى فاعلية المنشأة في إستغلال مواردها المالية المتاحة؟، ما فاعلية الرقابة المالية في المنشأة؟، هل التقارير المالية مناسبة وفي وقتها ويستفاد منها؟، وغيرها من التساؤلات.

٥- تساؤلات لتقدير موقف الهيكل التنظيمي للمنشأة وتشمل:

ما هي طبيعة الهيكل التنظيمي المستخدم في المنشأة؟، كم عدد المستويات الإدارية؟، من هم مدراء الإدارات العليا في المنشأة؟،ما حجم الصلاحيات الممنوحة إلى المدراء في المستويات الإدارية المختلفة؟، هل تتناسب هذه الصلاحيات مع حجم مسئولياتهم؟، كيف تتم عملية إتخاذ القرارات؟، ما هي القيم الثقافية التي يؤمن بها المدراء في المنشأة؟، وغيرها من التساؤلات.

تطبيق تسويقي على العوامل و القوى البيئية التسويقية

ماكدونالد تواجه تحديات البيئة و تحولها إلى فرص تسويقية

المصدر ؛ عزام والزعبي، ٢٠١١، ص ٢٧٤

واجهت شركة ماكدونالد في بداية التسعينيات إنخفاضاً في المبيعات بنسبة ٣٪ فضلاً عن إنخفاض الأرباح بنسبة ٧٪ حيث أجبرت المنافسة الشركة إلى تقديم أسعار أقل. وقد أكدت الدراسات الإستطلاعية أن السبب الرئيسي لفقدان الشركة لجزء من حصتها التسويقية هو عدم تجاوب الشركة مع المتغيرات البيئية وقد تجاهلت الشركة أن جزءً من عملائها قد أصبح له إهتمامات خاصة بالصحة، وبدأ المستهلكون في إعادة النظر في التعامل مع الشركة خوفاً من العبوات البلاستيكية، ومن نسبة الدهون في الهامبورجر وإنخفاض القيمة الغذائية، وبدأت الشركة في مواجهة مع جمعية حماية المستهلك وجماعات حماية البيئة، حتى أطلق عليها بعض الخبراء شركة mcstrugle.

وشركة ماكدونالد من الشركات التي لا تعرف القرارات السريعة لذا سعت إلى تحويل ما تتعرض له من مخاطرة و تهديدات إلى فرص جديدة و قد وضعت الشركة هدفا في إعادة النظر إلى مركزها التسويقي لتكون متفرقة في مجال التغذية و حماية البيئة و قد بدأت الشركة في خطة التغيير عام ١٩٨٧ فقد صدرت الأوامر إلى الموردين لتخفيض وزن العبوات و تقديم عبوات من مواد يمكن إعادة تشغيلها مرة أخرى و الحرص على طبع كلمة ورق يمكن إعادة تشغيله، وقد أنفقت الشركة نحو ١٠٠ مليون دولار في حملة واحدة سنوياً لشراء مواد يمكن إعادة تشغيلها في إعادة بناء مجموعة من مطاعمها. و في يوم الأرض عام ١٩٩٠ قدمت الشركة دعماً لجمعيات حماية البيئة و نشرت تحت برنامج خاص بها أسماء و كيفية الإتصال بنحو ٨٠٠ مؤسسة من التي تقوم بإعادة تشغيل المواد من أجل العمل على حماية البيئة.

ولم يقتصر الأمر عند هذا الحد بل قامت الشركة بالحد من اللحوم الدسمة ، و بدأت في الاعتماد و بنسبة ١٠٠٪ على الزيوت النباتية حفاظاً على صحة العملاء، وقامت بإضافة مجموعة من الأغذية الصحية لوجبتها و وضعت تفاصيل للقيمة الغذائية لوجبتها بشكل ظاهر في كافة المطاعم الخاصة بها.

ضاعفت خطواتها بدءً من نهاية عام ١٩٩٠ عندما قللت بشكل مباشر من إستخدام عبوات البولستر، و قدمت هامبورجر خالي من الدسم بنسبة ٩١٪ بإسم mclean deluxe و أصبحت الشركة إحدى رعاة حماية البيئة و قامت الشركة بتمويل مجموعة من البحوث البيئية، ألمساهمه في صندوق لدعم الحفاظ على البيئة. وقد أوضحت بحث أجراء معهد جالوب (من أكبر مؤسسات دراسة الرأي العام في الولايات المتحدة) أن ٦٧٪ من المستقصى منهم يرون أن شركة ماكدونالد من الشركات المهتمة بالبيئة بشكل مباشر.

الفصل الرابع:

أدوات تحليل البيئة التسويقية

Marketing Environment Analysis Tools

الفصل الرابع:

أدوات تحليل البيئة التسويقية

المقدمة

يستخدم مخططو الإستراتيجيات اليوم عدد من الأدوات والمصفوفات التي تسهم في التوصل إلى معرفة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة، ومن الأدوات المستخدمة لتحليل البيئة التسويقية ما يلي:-

١- نموذج سوات (SWOT) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية.

٢- نموذج بورتر لتحليل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة).

وفي هذا الفصل سوف يتم تناول هذين النموذجين بشيء من التفصيل.

أدوات تحليل البيئة التسويقية

أولا: نموذج سوات (SWOT) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية

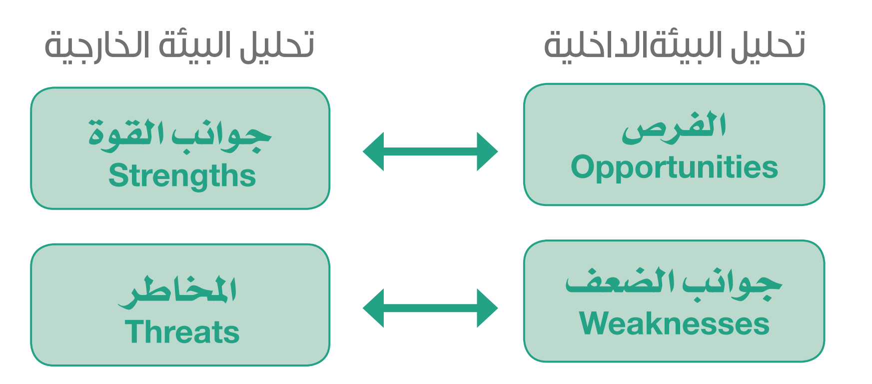
(SWOT Analysis) يمكن الإستفادة من التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنشأة في إعداد تحليل سوات، حيث ينتهي التحليل البيئي في العادة إلى إعداد قائمة تسمى تحليل سوات (SWOT). ويعتبر البعض ان تحليل سوات (SWOT) عملية مهمة لأنها المحدد الأساسي لأي إستراتيجية يمكن لمنظمات الأعمال إتباعها ويشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات، ودراسة الاتجاهات في الصناعة، ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية (المغربي،٢٠٠٩).

الخلفية التاريخية لتحليل سوات (SWOT)

ظهر تحليل سوات (SWOT) نتيجة للبحث الذي تم بمعهد ستانفورد (Stanford Research Institute- SRI) من عام ١٩٦٠م إلى عام ١٩٧٠م، وكان الغرض من إجراء هذا البحث هو معرفة أسباب فشل التخطيط المشترك، Corporate Planning وما نتج عنه من مشاكل إقتصادية وكيفيه تلافيه. وكان هذا البحث ممول من قبل ٥٠٠ منشأة وقد لاحظ الباحثون أن التخطيط الطويل الأجل الذي تمارسه المنشآت ليست له نتائج ملموسة ولم يحقق أهدافه وأن الإستثمار فيه مكلف ولا جدوى منه. من أجل ذلك بدأ روبرت ستيوارت عام ١٩٩٠ مع فريق عمل من الباحثين بالبحث عن أسباب المشاكل التي تواجه التخطيط في منشآت الأعمال ثم إقترح نظام يساعد الإدارة على التعرف على مصادر التغيير وإدارة التغيير نفسه (سليمان، ٢٠١٠).

وقد شمل هذا البحث مقابلة مع ١١٠٠ منشأة بالإضافة إلى استبانه اشتملت على ٢٥٠ سؤال، أجاب عليها أكثر من ٥٠٠٠ مدير تنفيذي. وقد أوضحت نتائج الأبحاث إلى أن رئيس الشركة التنفيذي يجب أن يكون المخطط الأول فيها وأن المديرين التنفيذيين يجب أن يكونوا فريق التخطيط الذي يعمل معه. كما تم سؤال المستقصى منهم عن الجيد والسيئ فيما يتعلق بعمليات المنشأة في الحاضر والمستقبل. فالجانب الجيد الآن يعتبر مرضياً (Satisfaction) وما هو جيد في المستقبل يعتبر فرصة (an Opportunity) من جهة أخرى ما هو سيء في الحاضر يعتبر خطأ (Fault) وما هو سيء في المستقبل يعتبر (Threat) وعلى ذلك تمت تسمية هذا التحليل بتحليل سوفت (SOFT Analysis) وذلك بإستخدام الحرف الأول من كل كلمة من الكلمات الأربع. ولاحقا قام يوريك واور بتغير حرف (F) من كلمة (Fault) إلى حرف (W) من كلمة (Weakness) فأصبح السم التحليل (SWOT). انظر شكل رقم (٣).

شكل رقم (٣): نموذج تحليل سوات (SWOT)



القوة Strength: هي بعض الأشياء المتوفرة في داخل المنشأة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المنشأة إمكانيات جيدة تعزز من عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية. كما يعرف البكري (٢٠٠٨) القوة بأنها (هي تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنشأة وتكون قادرة على إستخدامها بشكل إيجابي لانجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة). وتشمل عناصر القوة في المنشأة توفر الكفاءات الإدارية، إنخفاض تكاليف الإنتاج، قدرة عالية على التنافس، إمتلاك علامة تجارية وإسم مميز وغيرها من الجوانب.

الضعف Weakness: هو بعض النقاط التي تؤشر إلى نقص أو فقر في إمكانيات المنشأة وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المنشآت المنافسة لها. أو هي حالة تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها على عدم الوصول إلى الميزة التنافسية. ونقاط الضعف متعددة منها: ضعف الموارد المالية، ضعف الموارد البشرية، عدم وجود بحوث وتطوير، ضعف شبكة التوزيع، تكاليف عالية مقارنة بالمنافسين وغيرها من الجوانب.

الفرص Opportunities: هي المجالات أو الأحداث أو الظروف المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في مكان معين من السوق وفي فترة زمنية محددة

وتتمكن المنشأة من إستغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

التهديدات Threats: هي تلك العوامل أو الأحداث التي تقع في البيئة الخارجية للمنشأة والتي تحول دون تحقيق المنشأة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المنشأة وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في إنحسار حصتها السوقية (البكري، ٢٠٠٨).

والجدول رقم (٢) يوضح بعض نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية وبعض جوانب الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

جدول رقم (٢): دليل إعداد تحليل سوات (SWOT)

نقاط القوة الداخلية	الفرص الخارجية
• موارد مالية جيدة • موارد بشرية مؤهلة • إستخدام تكنولوجيا ملائمة وجديدة • حملات ترويجية جيدة • ميزه في التكاليف • علامة تجارية قوية • إنتاج بحجم كبير • مهارات إنتاجية متميزة • خدمات المستهلك بطريق مميزة • كفاءة إدارية متميزة • توفر منافذ توزيع مباشرة أو غير مباشرة • نجاح في مجال البحث والتطوير • ولاء من المستهلكين	• نمو سريع للسوق • ظهور تكنولوجيا جديدة • إكتشاف بدائل للمواد الأولية المستخدمة • إمكانية التوسع في السوق أفقياً أو عامودياً • وجود مجموعات من المستهلكين ذو حاجات غير مشبعة • وجود وسائل ترويجية متقدمة • ضعف المنافسة • ظهور أسواق جديدة • توفر فرص تطوير للمنتجات • التأثير الايجابي للعولمة

• وجود مزايا تنافسية (السعر، الجودة...إلخ) • خبرة كبيرة • موقع جغرافي مميز • تعاون مميز بين القطاعات والإدارات والإفراد • ولاء لدى الموظفين • عوامل أخرى..	• تشريعات حكومية ملائمة • ظهور منافذ جديدة للتوزيع • عوامل أخرى..

نقاط الضعف الداخلية	المخاطر (التهديدات) الخارجية
• موارد مالية محدودة • نقص في الموارد البشرية المؤهلة • عدم إستخدام التكنولوجيا الحديثة • ضعف في الحملات الترويجية • محدودية ميزانية الترويج • فشل في مجال البحوث والتطوير • شبكة توزيع ضعيفة • تكاليف إنتاج مرتفعة مقارنة بالمنافسين • مهارات تسويقية ضعيفة • عدم وجود ميزة تنافسية • مشاكل في الإنتاج • ضعف إداري وصعوبة التنظيم • ضعف إلتزام الموظفين تجاه المنشأة • ضعف القيادة • عوامل أخرى..	• دخول منافسين جدد • وجود منتجات بديلة • بطء في نمو السوق • التأثير السلبي للعولمة • تشريعات حكومية غير ملائمة • نمو قوة التفاوض للمردين • تغير في أذواق المستهلكين • إرتفاع في مستوى أسعار المواد والأجور • ركود اقتصادي • مشاكل سياسية • تغير في أنماط حياة الأفراد • تغير سريع في تقنية الإنتاج • عوامل أخرى..

تحليل مصفوفة سوات (SWOT)

بعد تحديد جوانب القوة والضعف الداخلية وتحديد الفرص والمخاطر للمنشأة لابد من تحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربعة المكونة لمصفوفة سوات (SWOT) حيث يتم دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والمخاطر) مع عناصر البيئة الداخلية (القوة والضعف) ويترتب على الدمج ظهور إستراتيجيات متعددة تساعد الإدارة على إختيار وبناء إستراتيجية تتطابق مع موقف المنشأة تجاه أهدافها ومنافسيها وتشمل الإستراتيجيات ما يلي:

١- إستراتيجيات هجومية Strategy Attack

المربع رقم (١) في الشكل رقم (٤) يشير إلى أن المنشأة لديها فرص متعددة في البيئة الخارجية وإمتلاكها نقاط قوة كبيرة، هذا يجعلها تستخدم إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة إستغلال الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية. لذلك هذه الإستراتيجية تمكن المنشأة من مواجهة المنافسين والدخول إلى أسواقهم والحصول على جزء منها .

٢- إستراتيجيات علاجية Treatment Strategy

المربع رقم (٢) في الشكل رقم (٤) يشير إلى أن المنشأة لديها في البيئة الخارجية فرص مناسبة لكنها تعاني من ضعف قد تمنعها من إستغلال تلك الفرص، لذلك على الإدارة القيام بإتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنشأة من نقاط ضعف حتى تتمكن من إستغلال الفرص المتاحة.

٣- إستراتيجيات دفاعية Defensive Strategy

المربع رقم (٣) في الشكل رقم (٤) يشير إلى أن المنشأة لديها في بيئتها الداخلية نقاط قوة ولكنه تواجه تهديدات خارجية. لذلك على الإدارة ان تعزز من نقاط القوة وتستثمر ذلك في الدفاع عن نفسها من الإخطار الخارجية. مع ملاحظة أن المنشأة قد تواجه صعوبة في السيطرة على الظروف الخارجية ولكن يمكنها أن تتلاءم وتتكيف مع الظروف الخارجية.

٤- إستراتيجيات انكماشية (الانسحاب) Retreat Strategy

المربع رقم (٤) في الشكل رقم (٤) يشير إلى أن المنشأة تعاني من ضعف داخلي وخطر خارجي لذلك تلجأ المنشأة إلى الإنكماش وقبل ذلك قد تحاول أن المنشأة إتباع استراتيجيات تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالج نقاط الضعف الداخلية مثال على ذلك حذف المنتج الضعيف من خط الإنتاج أو الاندماج مع المنشآت الأخرى.

شكل رقم (٤): إستراتيجيات نموذج تحليل سوات (SWOT)

تقييم البيئة الداخلية / تقييم البيئة الخارجية	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	**مربع رقم (١)** إستعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجية هجومية)	**مربع رقم (٢)** معالجة نقاط الضعف وإستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات علاجية)
التهديدات	**مربع رقم (٣)** إستعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (إستراتيجيات دفاعية)	**مربع رقم (٤)** تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (إستراتيجيات انكماشية)

المصدر: الدوري، ٢٠٠٥

يجب ملاحظة أن العوامل الخارجية والعوامل الداخلية تتسم بالديناميكية فبعض هذه العوامل تتغير بشكل كبير وبصورة مستمرة، بينما نجد ان البعض الآخر يتسم بإنخفاض قابليته للتغيير (المغربي، ٢٠٠٤). كما يجب ملاحظة أن المنشأة لا تختار الإستراتيجية التي تعتمدها بشكل شخصي أو غير مدروس،

بل يكون من خلال تقييم شامل وموضوعي لجميع العوامل التي تمثل تحليل سوات SWOT ولكل المنافسين في السوق لكي تحدد موقعها التنافسي و على ضوء تلك النتائج التسويقية يمكن أن تحدد الإستراتيجية التي تلائمها. والجدول رقم (٣) يوضح مثال مصغر ومبسط لعملية التقييم.

جدول رقم (٣): مثال مصغر ومبسط لتحليل سوات SWOT

المنافسون / عوامل النجاح الحرجة	أوزان العوامل					
	وزن العامل	المنشأة	المنافس١	المنافس٢	المنافس٣	المنافس٤
١- الأسعار	٦	٦	٥	٤	٦	٣
٢- الأداء	٨	٧	٨	٦	٨	٥
٣- الجودة	١٠	٧	٨	٧	٩	٦
٤- خدمة المستهلك	٩	٧	٨	٦	٨	٥
٥- التسليم	٥	٤	٤	٣	٥	٣
عوامل أخرى - - - -						
مجموع الأوزان	٪١٠٠	٪٨٨	٪٩٠	٪٨٢	٪٩٧	٪٦٠

المصدر: البكري (٢٠٠٨) ص ٢٢٦

من الجدول السابق يتضح أن هذه المنشأة إحتلت المرتبة الثالثة من بين المنشآت العاملة في السوق، وعلى ضوء هذه النتيجة وتحليل عوامل النجاح الحرجة يمكن أن تحدد الإستراتيجية التي تعتمدها في مواجهة المنافسة بالسوق الذي تعمل فيه.

تطبيق تسويقي على إستخدام تحليل سوات منتجات نيفيا للرجال

المصدر: www.thetimes100.co.uk
file:///C:/Users/user/Downloads/Documents/(case%20study)%20nivea.pdf

تعتبر نيفيا واحدة من أكثر العلامات التجارية إنتشاراً في العالم، حيث ظهر كريم نيفيا لأول مرة في السوق عام ١٩١١ م، واليوم بلغ عدد منتجاتها ١٤ منتج تشمل منتجات حماية البشرة من الشمس ومرطبات الوجهة ومزيلات رائحة العرق ومنتجات الحمام. وفي عام

١٩٨٠ قدمت الشركة المالكة لعلامة نيفيا (Beiersdorf) منتجات نيفيا للرجال منها منتج بلسم بعد الحلاقة والذي كان يتميز بخلوه من الكحول، وقد نجح هذا البلسم نجاحاً كبيراً بين المستهلكين.

في عام ١٩٩٣ طورت الشركة خطاً كاملاً من منتجات العناية بالبشرة للرجال، وقد لاقت هذه المنتجات قبولاً لدى الرجال حيث أظهرت بحوث التسويق أن الرجال يريدون بصورة رئيسة منتجات العناية بالبشرة التي تحمى الوجهة بعد الحلاقة وكانوا مستعدين لشراء المنتجات التي تهدي وتلطف البشرة التي تأثرت بالحلاقة.

وفي عام ١٩٩٨ طرحت الشركة علامة نيفيا في المملكة المتحدة حيث بلغ إجمالي مبيعاتها ٦٨ مليون جنيه إسترليني منها ٧,٣ مليون جنية إسترليني لمنتجات العناية بالوجه للرجال، وقد أخذت مبيعات الشركة في التزايد حتى وصلت عام ٢٠٠٨م إلى ١١٧ مليون جنية إسترليني منها ٤٩ مليون جنيه إسترليني لمنتجات العناية بالوجه للرجال.

وفي عام ٢٠٠٨م أرادت الشركة أن تزيد من نصيبها السوقي من منتجات الرجال في سوق المملكة المتحدة لذلك كان عليها أن تضع خطة تسويقية تحقق أهدافها وتنظيم أنشطتها التسويقية

تقييم الموقف

كان على الشركة القيام أولا بتقييم شامل للوضع الحالي بما في ذلك تقييم الموقع التنافسي وحالة السوق وإحتياجات العملاء من الذكور وتقييم العلامات المنافسة، وكذلك اخذ أراء النساء في الاعتبار كسوق مستهدف وذلك لأن النساء يقمن بشراء منتجات تجميل الرجال لذويهن. كما يساعدوهم في إختيار المنتجات أيضا. وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية للشركة توصل المسئولين عن نيفيا للرجال إلى معرفة مواطن القوة والضعف بالبيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية وفيما يلي بعض المتغيرات التي وردت في هذا التحليل.

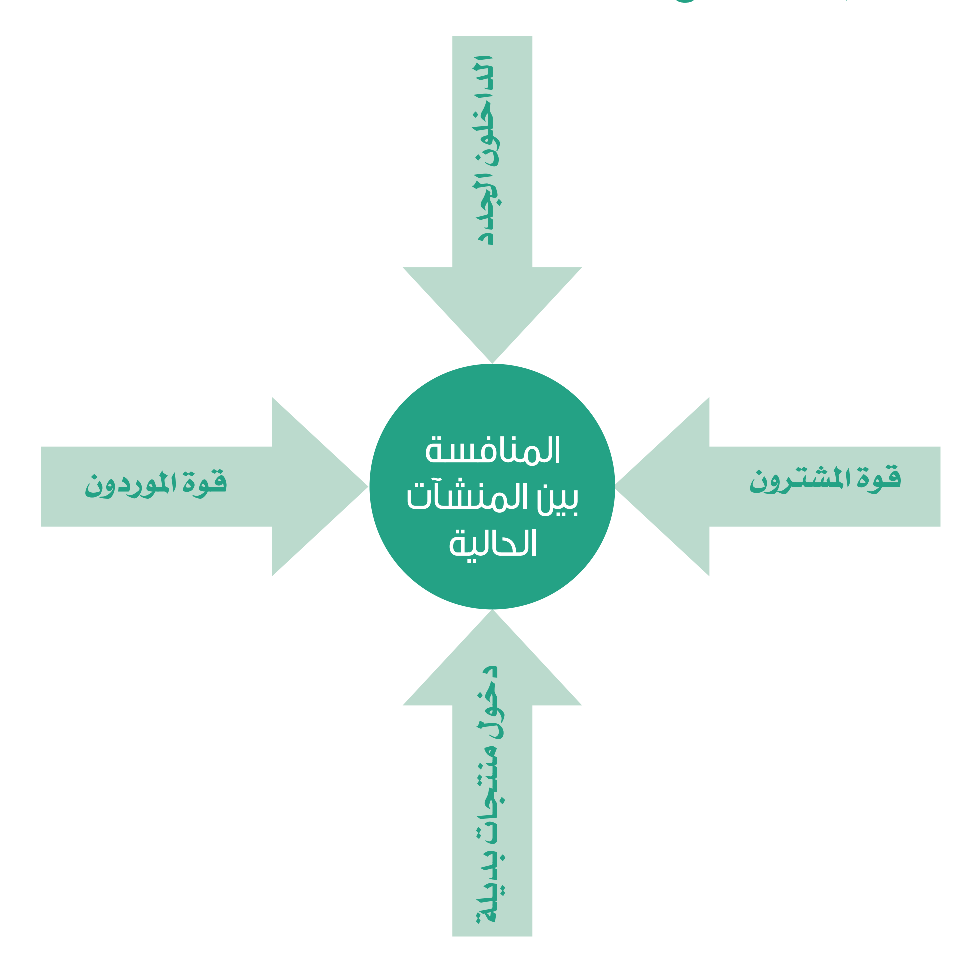
تقييم البيئة الداخلية	تقييم البيئة الخارجية
جوانب القوة	**الفرص التسويقية**
العلامة القائدة في سوق منتجات العناية بالوجه للرجال بالملكة المتحدة	سوق منتجات العناية بالبشرة للرجال في حالة نمو وزيادة مستمرة في المبيعات.
تمتلك الشركة موارد مالية جيدة مما يمكنها من القيام بحملة تسويقية قوية.	هناك تغير في الإتجاهات النفسية والإجتماعية فقد أصبح الرجال أكثر إنفتاحاً لمنتجات العناية ببشرة الوجهة
تمتلك الشركة مجموعة من العاملين من ذوي المهارة العالية سواءً في تطوير المنتجات أو التسويق.	
جوانب الضعف	**المخاطر التسويقية**
التأكد من إستمرار ملائمة خط المنتجات للقطاع المستهدف.	أصبح المستهلكون أكثر وعياً و أكثر معرفة بالسوق والأسعار
التأكد من أن الشركة توزع هذه المنتجات عن طريق منافذ التوزيع المناسبة.	الخطر القادم من دخول منافسين في هذا السوق. لذا تحتاج نيفيا للرجال إلى تمييز منتجاتها حتى تتأكد من أن جهودها التسويقية تعطى عائد موجباً على الإستثمار في صورة مبيعات وأرباح.
التأكد من أن الشركة لديها احدث نتائج بحوث التسويق.	

ثانياً: تحليل بيئة الصناعة (البيئة الخارجية الخاصة) (Industry Environment Analysis)

يمكن تعريف الصناعة على أنها مجموعة من المنشآت تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل بعضها للبعض وهذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك (هل وجونز، ٢٠٠٨) مثل إنتاج كراسي من الخشب وإنتاج كراسي من البلاستك فكلا الكراسي تشبع نفس الحاجة لدى المستهلك.

لتحليل بيئة الصناعة (تسمى أحيانا البيئية التنافسية وأحيانا بيئة المهمة) إقترح بورتر، وهو أستاذ إدارة أعمال في جامعة هارفارد، نموذج سماه نموذج القوى الخمسة لتحليل المنافسة (الصناعة) كما هو موضح في الشكل رقم (٥). ويعتبر نموذج بورتر من أفضل الأدوات لتحليل المنافسة (الصناعة) حيث يؤكد بورتر بأنه يجب على كل منشأة عند القيام بمسح الصناعة تحديد وتقييم الأهمية النسبية لكل هذه القوى الخمسة وهي: (المنافسة بين المنشآت الحالية، التهديد من دخول منافسين جدد، تهديد المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للمشترين).

شكل رقم (٥): نموذج بورتر القوى الخمسة لتحليل بيئة الصناعة



ويذكر بورتر إلى أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل كلما مثل ذلك عامل تهديد للمنشأة يؤدي إلى عدم قدرتها على رفع الأسعار أو يؤدي إلى تقليص أرباحها، في المقابل ان ضعف هذه العوامل كلها أو احدها يمثل فرصة للمنشأة حيث يتيح لها تحقيق أرباح أكبر. كما أن تأثير هذه العوامل قد يتغير على مدار الوقت وفقاً لتغير الظروف في الصناعة. لذلك يجب على إدارة المنشآت أن تدرك كيف أن التغير في العوامل الخمسة يمثل تهديد لها يجب مواجهته أو فرصة يجب إستغلالها وبالتالي صياغة إستراتيجيات ملائمة للتعامل مع تلك التغيرات.

القوه الأولى: المنافسة بين المنشآت الحالية
Competitive rivalry within the industry

تعتبر شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين جزء أساسي في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة ويرى بورتر أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها:

- **عدد المنافسين في الصناعة:** شدة المنافسة تتناسب مع عدد المنافسين تناسب طردي فكلما زاد عدد المنافسين في السوق كلما إزدادت شدة المنافسة، لأن حصة كل منافس من السوق حصة صغيرة ويحاول كل منافس أن يزيد من حصته السوقية على حساب حصص المنافسين وذلك من خلال التخفيضات أو وسائل الترويج أو الاهتمام بالمنتج وتزداد المنافسة قوة عندما يكون هؤلاء المنافسون متقاربين في المركز التنافسي. في المقابل عندما يكون هناك منشأة واحدة أو عدد قليل من المنشآت في السوق فإن المنافسة تكون ضعيفة.
- **معدل نمو الصناعة:** غالبا يشتد الصراع التنافسي بين المنشآت في الصناعات التي تمتاز بمعدلات نمو منخفضة وذلك لأن الحصة السوقية الإجمالية تكون شبه ثابتة بسبب بطء نموها فيسعى كل منافس إلى زيادة حصته السوقية على حساب المنافسين الآخرين، مما يزيد من حدة الصراع التنافسي في تلك الصناعة فينتج عن ذلك بروز الكثير من ممارسات تخفيض الأسعار ومحاولات جذب المشتري. والعكس صحيح عندما يكون نمو الصناعة سريع مثل صناعة الكمبيوتر كلما أتاح لمعظم المنشآت فرص تحقيق أهدافها والعمل على زيادة حجم مبيعاته بدون مضايقات ومناوشات وحروب أسعار.
- **كثافة الأصول:** هناك علاقة عكسية بين إحتياج المنشأة من الأصول الثابتة وبين شدة المنافسة، فإذا كانت الصناعة تحتاج أصول كبيرة وكثيرة من مباني

وأجهزة وتجهيزات ومعدات وخلافة فإن المنافسة تقل لأن المصاريف الكبيرة تجعل المستثمرين يحجمون من الدخول في هذه الصناعة مثل صناعة القطارات والتي تحتاج إلى أصول مرتفعة القيمة نلاحظ عدد المنافسين في هذه الصناعة قليل. إما إذا كانت الصناعة تتسم بعدم وجود كثافة في الأصول نلاحظ حدة المنافسة بها مثل المنشآت التي تعمل في المطاعم.

- **تميز المنتج (إختلاف المنتجات):** كلما كان المنتج الذي تقدمه المنشأة لا يختلف من مكان للآخر (غير متمايز) أي يقدم بنفس المواصفات في جميع الأماكن التي يباع فيها كلما زادت المنافسة لأن الطريقة الوحيدة والمتاحة لجذب المشتريين هي تخفيض الأسعار، فمثلاً المنافسة بين المطاعم التي تبيع سندوتشات طعمية تكون شديدة وذلك لكون السندوتش لا يختلف من مكان لآخر. في المقابل عندما يتم تميز المنتج إي أن المنتج يختلف من مكان إلى آخر فأن المنافسة تقل. فمثلاً المطاعم التي تقدم خدمات مختلفة وتنوع في الأكل تكون المنافسة فيما بينها ضعيفة.
- **معوقات الخروج من السوق:** في بعض الصناعات تستطيع المنشأة عند حدوث كساد الخروج من السوق بسهوله وبدون تكاليف كبيرة مثل الصناعات البسيطة. في المقابل بعض الصناعات يكون خروج المنشآت من السوق صعباً ومكلفاً (مثل الصناعات الثقيلة) وذلك لوجود ألآت وخطوط إنتاج و موارد تستخدم في إنتاج منتج واحد و لا يمكن إستخدامها في إنتاج منتجات أخرى. أو لوجود تعويضات أو غرامات يستوجب دفعها عند خروج من السوق. أو لوجود ضغوطات حكومية أو لغير ذلك من الأسباب. عليه فإذا كانت الصناعة تتميز بوجود معوقات للخروج من السوق فإن المنافسة تقل لأنه يقل عدد المنافسين والعكس صحيح.

القوة الثانية: التهديد من دخول منافسين جدد
Threats of new entrants

من التهديدات الكبيرة التي تواجه المنشآت العاملة في السوق هو دخول منافسين جدد إلى أسواقهم، لأن ذلك يترتب عليه زيادة المنافسة وإنخفاض المبيعات وبالتالية إنخفاض الحصة السوقية كما سيوثر على هيكل الأسعار وبدوره يؤثر على أرباح المنشآت. احتمالية دخول منافسين جدد تتوقف على مدى سهولة الدخول إلى السوق. وقد ذكر بورتر خمس معوقات لدخول منافسين جدد إلى السوق وهي:

- **إقتصاديات الحجم الكبير:** هي الوفورات الاقتصادية التي تتكون لصالح المنشأة عندما يكون حجم إنتاجها ضخماً (العتيبي، ٢٠١٣). فعندما تقوم المنشآت الكبيرة في الصناعة بإنتاج السلعة وبكميات كبيرة فإن تكلفة الإنتاج للوحدة الواحدة ستنخفض (لأن التكاليف الثابتة سوف توزع على عدد كبير من الوحدات) وبالتي يصعب على المنافس الجديد الإنتاج بنفس كمية الإنتاج الكبيرة وبالتالي لا يتمكن من تخفيض التكاليف وبالتالي سيفقد تبعاً لذلك القدرة على التسعير بأسعار المنافسين الذين ينتجون بكميات ضخمة.
- **تمييز المنتج:** كلما كانت خصائص المنتجات الحالية في السوق متميزة وفريدة وذات جودة عالية وتلبي أذواق وحاجات المستهلكين كلما كان دخول منافس جديد للسوق صعباً ومكلفاً. ومن المعروف أنه كلما كان المنتج متميزاً كلما إرتفعت درجة ولاء العملاء وأصبح من الصعوبة بمكان (تحول العميل إلى منتجات جديدة (العتيبي، ٢٠١٣).
- **السيطرة على منافذ التوزيع:** من معوقات دخول منافسين جدد إلى السوق هو سيطرة المنشآت القائمة على منافذ التوزيع (تجار الجملة وتجار التجزئة) بحيث لا يسمح للمنشآت الجديدة التعامل مع هذه المنافذ ففي هذه الحالة يصعب على المنافسين الجدد الدخول إلى السوق.

- **السياسات الحكومية:** في حالات معينة تتدخل الحكومة لمنع دخول منافسين لهذا السوق للحفاظ على السوق. مثل منع دخول منافسين جدد لسوق الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية
- **حجم رأس المال المطلوب:** قد يتطلب الدخول إلى صناعة معينة إحتياجات رأسمالية مكلفة للغاية مثل الآلات والإنشاءات وبراءات الإختراع والتراخيص والأراضي والعقارات وغير ذلك. مثال على ذلك، دفعت شركة إتحاد الإتصالات الإماراتية ١٢ مليار ريال فقط مقابل الحصول على الرخصة الحكومية للدخول إلى سوق الاتصالات السعودي علاوة علي تكاليف التأسيس الأخرى. ولنا أن نتخيل حجم الإستثمارات والتكاليف الأولية التي تقدمها منشأة تريد الدخول إلي صناعات مثل البتر وكيماويات أو الإسمنت أو الصناعات التي تسمى الصناعات الثقيلة. عليه فكلما زادت المتطلبات الرأسمالية لصناعة ما كلما قل دخول منافسين جدد لهذه الصناعة.

القوه الثالثة: تهديد المنتجات البديلة
Threats of substitutes products

البديل هو منتج ينتج في صناعة مختلفة و لكنه يشبع الحاجات نفسها التي تشبعها منتجات الصناعة. ففي صناعة المشروبات الغازية، كوكا كولا منافس لبيسي كولا وتكون العصيرات والألبان بدائل للمشروبات الغازية. هذا المثال يوضح الفرق بين المنافسين ومنتجي البدائل. المنتجات الحالية تكون مهددة بالمنتجات البديلة في الحالات التالية:

- **التشابه الوظيفي للمنتج البديل:** إذا كانت المنتجات البديلة مشابهة في وظيفتها للمنتج التي تتعامل معه المنشأة (مثل التقارب الوظيفي لكل من الشاهي الأحمر والشاهي الأخضر) فإن دخول السوق يكون أصعب.
- **أسعار المنتج البديل:** إذا كانت أسعار المنتجات البديلة أرخص من أسعار المنتجات التي تقدمها المنشأة فإن المنافسة سوف تكون صعبة.

- **جودة المنتج البديل:** إذا كانت المنتجات البديلة أعلى جودة المنتجات التي تقدمها المنشأة فإن المنافسة سوف تكون صعبة.
- **هوية المنتج البديل:** إذا كان المنتج البديل له هوية معروفة بين الناس أكثر من المنتجات التي تقدمها المنشأة فإن المنافسة سوف تكون صعبة.

القوه الرابعة : القوة التفاوضية للموردين
Bargaining power of suppliers

الموردون هم الأفراد أو المنشآت التي تقوم بتزويد المنشأة بما تحتاج إليه من معدات مواد ومستلزمات لإنتاج السلع أو الخدمات التي تقوم بإنتاجها. وقد يشكل الموردون مصدر تهديد للمنشأة من خلال العوامل التالية:

- **عدد الموردون المسيطرون:** كلما كان عدد الموردين قليلا أو ارتفعت قدرتهم على التحالف والتكتل (كما في تحالف دول الأوبك) كلما زادت قوتهم التفاوضية.
- تمييز منتجات الموردين: كلما كان منتج المورد مميزاً من حيث الجودة أو كلما ارتفعت تكلفة التحول لدى المشتري أو عندما يقدم المورد خدمات متميزة مثل الضمان والتدريب والصيانة كلما صارت القوة التفاوضية للمورد كبيرة ويعد ذلك خطراً على الصناعة المشترية.
- **عدم وجود بدائل للمواد الأولية:** كلما توفر البديل من المواد المشتراه كلما قلت قوة المورد وبالتالي زادت فرصة التفاوض معه (قلت قوته التفاوضية) والعكس صحيح كلما قل توفر البديل من المواد المشتراه كلما زادت قوة المورد وبالتالي قلت فرصة التفاوض معه. كذلك كلما عرف المورد ان البدائل المتاحة و المنافسة لمنتجاته محدودة كلما زادت قوته التفاوضية و كلما شكل ذلك تهديدا للصناعة المشترية.
- **تكامل الموردين الرأسي للإمام:** قد تشجع الأرباح التي يحصل عليها المشترين (المنتجين) الموردين على التكامل الرأسي الأمامي مما يمثل ذلك ضغطاً

على المشترين وكلما زادت المخاطر في الصناعة المشترية وذلك لأن المورد سيصبح منافساً في الصناعة ولأنه يستطيع الاستغناء عن المشترين. عليه يمكن القول انه كلما زادت فرصة تكامل الموردين الرأسي إلى الأمام كلما زادت قوته وبالتالي تقل فرصة التفاوض معه والعكس صحيح.

- **عدد المشترين لدى المورد:** إذا كان عدد المشترين لدى المورد كثير فأنه يصعب التفاوض معه والعكس صحيح إذا كان عدد المشترين قليل فأنة يمكن التفاوض معهم.

القوه الخامسة: القوة التفاوضية للمشترين
Bargaining power of customers

تعتبر القوة التفاوضية للمشترين من العوامل الهامة في تحليل البيئة التنافسية لأن المشترون يستطيعون التأثير على أسعار وكميات ومواصفات وجودة وخدمات المنتجات التي يشترونها. الأمر الذي يودي إلى تخفيض ربحية المنشآت العاملة في صناعة معينة. ويعتبر المشترون في موقف قوى في الحالات التالية:

- عندما يكون عدد المشترين قليل أو وجود تحالفات فيما بينهم (الشراء الموحد).
- عندما يكون هناك بدائل لمنتجات الصناعة.
- عندما تتسم المنتجات المشتراة بالنمطية وعدم التمييز.
- سهولة تكامل المشترون عمودياً إلى الخلف.
- تكاليف تحول المشترين إلى بائعين آخرين منخفضة.
- عدم قدرة الصناعة على التكامل الرأسي الأمامي.
- إنخفاض مساهمة المواد المشتراة في جودة منتجات المشترين.
- عندما تكون الكميات المشراه قليلة.

هيكل الصناعة

ينتج عن تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة التي تضمنها نموذج بورتر ما يعرف بهيكل الصناعة (طمليه، ٢٠١٣) وهي الظروف الإقتصادية والتسويقية والتكنولوجية وغيرها من الخصائص التنافسية التي تميز صناعة معينة. فجاذبية أي صناعة تعتمد على درجة المنافسة فيها والتي تتأثر بالقوى الخمسة التي تشكل الصناعة.

ويجب على المحلل الإستراتيجي عندما يقوم بتحليل هيكل الصناعة أن يأخذ في إعتباره ما يلي:

- أن تأثير القوى الخمسة لبورتر يختلف بإختلاف الصناعة.
- أن ما يعتبر فرصة لصناعة ما قد يعتبر تهديداً لصناعة أخرى.
- أن ما يعتبر في الوقت الحاضر فرصة لصناعة ما قد يعتبر تهديداً لها في المستقبل، وأن ما يعتبر تهديداً في الوقت الحاضر لصناعة ما قد يعتبر فرصة لها في المستقبل.
- يجب دراسة جميع القوى الخمسة المؤثر على هيكل الصناعة و لا يكتفي بدراسة قوة أو قوتين من هذه القوى.

تطبيق تسويقي على إستخدام نموذج بورتر شركة مرسيدس بنز

المصدر: طمليه، ٢٠١٣، ص ٧٦

تعتمد إستراتيجيات مرسيدس بنز على أربعة قواعد أساسية هي: التواجد العالمي، العلامة التجارية القوية، المزيج السلعي الواسع، والقيادة في مجال تكنولوجيا السيارات. القوة التنافسية لمرسيدس هي التي جعلتها تبقى في السباق التنافسي وتتفوق على منافسيها الذين أدت المنافسة إلى تهديد حصتهم السوقية.

تعاملت مرسيدس مع القوى التنافسية الخمسة العاملة في قطاع صناعة السيارات عالميا بالشكل التالي:

١- القوة التفاوضية للمشترين

تغلبت مرسيدس على القوة التفاوضية للمنافسين بإتباعها إستراتيجية التميز التي مكنتها من تقليل القوة التفاوضية للمشترين من خلال تقديم نفس المحركات وأسعار مختلفة ولكن لفئات متعددة من السيارات والموديلات كما مكن الإبداع الذي تتميز به مرسيدس من تحقيق التنويع في منتجاتها وتطوير تكنولوجية مميزة حققت خدمات ما بعد البيع ذات قيمة عالية للعملاء. وهذا التنوع مكن عملاء مرسيدس من الإختيار بين مجموعة واسعة الخيارات المتميزة.

٢- القوة التفاوضية للموردين

توفر الموردين حول العالم مع وجود شبكة معلومات فعالة تضمن تدفق وتبادل المعلومات بين مرسيدس ومورديها في جميع أنحاء العالم. أضعف القوة التفاوضية لهم. ولا تعاني مرسيدس من إنتشار مورديها حول العالم بل تحصل على إمدادات ثابتة ورخيصة من قطع الغيار.

٣- خطر القادمون الجدد إلى السوق

تواجهه مرسيدس ذلك عن طريق تميز منتجاتها من الناحية التقنية والتنوع الواسع الذي تقدمه لعملائها إضافة إلى العلامة التجارية التي تحظى بولاء المستهلك وثقته.

٤- خطر البدائل

تتغلب مرسيدس على ذلك عن طريق طرح منتجات متنوعة من سيارات ركاب بإحجام وموديلات متنوعة إضافة إلى وسائل النقل الأخرى مثل الباصات والشاحنات مما يقلل من خطر البدائل بالنسبة لمنتجاتها.

٥- الصراع التنافسي بين المنافسين الموجودين أصلا في السوق

تواجهه مرسيدس من خلال قدرتها على المنافسة السعرية والمنافسة في الجودة وخدمات الصيانة وتقديم الضمانات الموثوقة إضافة إلى الحملات الترويجية الفعالة بين فترة وأخرى.

الفصل الخامس:

إستراتيجيات المنتج

Product Strategies

الفصل الخامس:
إستراتيجيات المنتج

المقدمة

بعد التحليل البيئي وصياغة الأهداف التي ترغب إدارة التسويق في تحقيقها فأنه لابد من وضع إستراتيجيات تسويقية تحدد كيفية وطريقة الوصول لتلك الأهداف. وصياغة الإستراتيجيات تهدف إلى وضع الأفكار والتوجهات التي رسمتها المنشأة عبر رؤيتها ورسالتها وأهدافها موضع التنفيذ وذلك بإستخدام أدوات مختلفة تتناسب مع المجالات المستهدفة. وتشمل صياغة الإستراتيجيات التسويقية صياغة إستراتيجيات خاصة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، التوزيع، والترويج) بالإضافة إلى استراتيجيات خاصة بالسوق.

إستراتيجيات المنتج

يعرف المنتج بأنه مجموعة من الخصائص الملموسة أو غير الملموسة التي تشبع حاجة معينة أو تقدم منفعة معينة للمستهلك (الفرد أو المجموعة). فالمنتج قد يكون سلعة (مثل الكمبيوتر)، أو خدمة (مثل الخدمة الطبية)، أو فكرة (مثل فكرة تحديد النسل)، أو شخص (مثل المرشح السياسي)، أو مكان (مثل منطقة سياحية). وتختلف الإستراتيجيات الخاصة بالمنتجات بحسب:

١- نوع المنتج.
٢- دورة حياة المنتج.
٣- مزيج المنتجات.

٤- إستراتيجيات تطوير المنتجات.
٥- إستراتيجيات تقديم منتجات جديدة.
٦- تميز المنتجات.
٧- التغليف.
٨-الخدمات المساندة.

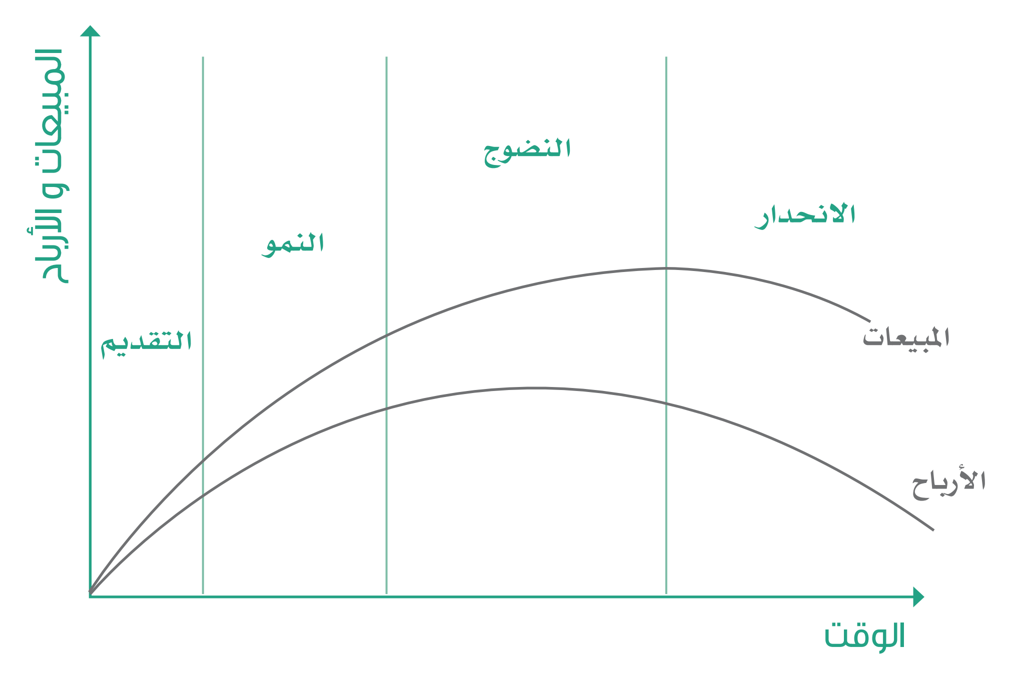
أولاً: الإستراتيجيات بحسب نوع المنتج Strategies by product type

تختلف الإستراتيجيات بحسب نوع المنتج فنجد أن السلع المادية لها إستراتيجيات تسويقية تختلف عن الإستراتيجيات الخاصة بالخدمات، كما نجد ان السلع الإستهلاكية لها إستراتيجيات تختلف عن الإستراتيجيات الخاصة بالسلع الإنتاجية، كما أن الإستراتيجيات تختلف بإختلاف أنواع السلع الإستهلاكية (سلع استقرابيه، سلع تسوق، سلع خاصة).

ثانياً: الإستراتيجيات بحسب دورة حياة المنتج
Strategies according to the product life cycle

يقصد مفهوم دورة حياة المنتج المراحل التي يمر بها المنتج منذ تقديمه إلى السوق لأول مرة وحتى تدهوره إلى الحد الذي قد يتطلب التوقف عن إنتاجه (أبو جمعة، ٢٠٠٣). يمر المنتج (سلعة، خدمة) بدورة حياة (مثل الإنسان) تبدأ بمرحلة التقديم، ثم مرحلة النمو، ثم مرحلة النضوج، ثم مرحلة التدهور. وتمتاز كل مرحلة من هذه المراحل بخصائص وصفات معينة تتطلب إستراتيجيات تسويقية تتناسب مع هذه المرحلة. حيث تؤثر كل مرحلة من هذه المراحل على المبيعات الإجمالية للمنتج وكذلك على الربح الإجمالي (بالزيادة أو النقصان). أنظر شكل رقم (٦).

شكل رقم (٦): مراحل دورة حياة المنتج



ودراسة دورة حياة المنتج مفيدة لما يلي:

١- أنها تساعد على تحديد طبيعة التغير في المنتج وذلك في كل مرحلة من المراحل والسياسات التسويقية اللازمة لمواجهة ذلك التغير.

٢- معرفة الصعوبات التي تواجه المنتج عند زيادة الحصة السوقية.

٣- تحديد الوقت الملائم لتطوير المنتج.

٤- يساعد المنشأة على وضع تصور شامل للعلاقة بين دورة حياة المنتج والتكاليف والأرباح.

وحيث أن جميع المنتجات سوف تصل إلى النهاية، لذلك على المنشأة أن تبحث وتقدم منتجات جديدة بصفة مستمرة لتحل محل تلك المنتجات التي وصلت إلى مرحلة الإنحدار.

ويجب ملاحظة ما يلي:

- لكل منتج دورة حياه.
- بعض المنتجات تبقى لفترة طويلة في الأسواق وبعضها يخرج سريعاً من الأسواق.
- فترات دورة حياة المنتجات ليست متساوية فقد تكون فترة النمو طويلة وفترة النضج قصيرة والعكس صحيح.
- لا تتشابه المنتجات في دورة الحياة.

وفيما يلي يتم استعراض الإستراتيجيات التسويقية في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج:

أولا- إستراتيجيات المرحلة الأولى (مرحلة التقديم)

مرحلة التقديم هي المرحلة التي يظهر فيها المنتج لأول مرة في السوق. وتنطوي هذه المرحلة على مخاطر كثيرة منها إحتمال فشل المنتج حيث تشير الإحصاءات إلى أن أكثر من ٨٠٪ من المنتجات تفشل في هذه المرحلة. لذلك تقوم إدارة التسويق بإتخاذ الإستراتيجيات التسويقية التالية:

١- إستراتيجيات متعلقة بالمنتج

يعتبر المنتج في هذه المرحلة جديداً وإدراك المستهلكين لمنافعه وخصائصه تكاد تكون معدومة، لذلك على إدارة التسويق في هذه المرحلة التركيز على المنافع التي تعود على المستهلك من شراء وإستخدام المنتج. وبالرغم من أن المنتج قد مر بجميع مراحل التطوير والتعديل اللازمة قبل إدخاله إلى السوق، إلا على إدارة التسويق متابعة المنتج بعد إنزاله إلى السوق والعمل على تطوير وتعديل أي عيوب قد تظهر نتيجة التجربة الفعلية للمنتج.

٢- إستراتيجيات متعلقة بالتسعير والأرباح

المنتج في مرحلة التقديم لا يحقق أرباح بل يحقق خسائر وذلك لكبر حجم

الإنفاق على البحوث والتطوير وتكاليف الترويج العالية، ولكن هذه الخسائر تتناقص مع الإرتفاع التدريجي للمبيعات. أما فيما يتعلق بالأسعار فإنه غالباً ما تكون مرتفعة لتغطية التكاليف، ولكن يجب أن تكون السياسة السعرية للمنتج الجديد مشجعة لكل من الموزعين والمستهلكين لشراء المنتج حيث يتم تسعير المنتج بإضافة نسبة قليلة كهامش ربح على التكلفة. وفيما يلي أربع استراتيجيات هامة يمكن لإدارة التسويق أن تتبنى ما تراه مناسباً منها في هذه المرحلة وهي:

١- إستراتيجية القشط السريع

تقوم هذه الإستراتيجية على وضع سعر مرتفع نسبياً للمنتج مصحوباً بجهد ترويجي مكثف وذلك لتحقيق إيرادات عالية مع إقناع المستهلكين بمزايا المنتج وخصائصه. وتستخدم هذه الإستراتيجية مع المنتجات الجديدة ذات الجودة العالية وأن يكون المستهلكون قادرون على الشراء بالسعر المرتفع مع عدم وجود منافسة.

٢- إستراتيجية القشط البطيء

تقوم هذه الإستراتيجية على وضع سعر مرتفع نسبياً للمنتج مصحوباً بجهد ترويجي منخفض، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق أقصى إيراد للوحدة الواحدة من المنتج بجهد ترويجي منخفض وذلك لتخفيض التكاليف، ولكي تنجح هذه الإستراتيجية ينبغي أن يكون حجم السوق صغيراً وأن يكون المستهلكين على معرفة بالمنتج مع استعدادهم لدفع السعر المرتفع مع عدم وجود منافسة شديدة في السوق.

٣- إستراتيجية التغلغل السريع

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج إلى السوق بسعر منخفض مع جهود ترويجية مكثفة. ولكي تنجح هذه الإستراتيجية ينبغي أن يكون حجم السوق كبيراً وقادراً على تحقيق ميزة إقتصاديات الحجم الكبير، مع وجود منافسة شديدة فيه، وأن يكون المستهلكون على عدم معرفة بالمنتج مع زيادة حساسيتهم للسعر المرتفع. وأن تكون تكلفة الإنتاج منخفضة.

٤- إستراتيجية التغلغل البطيء

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج إلى السوق بسعر منخفض مع جهود ترويجية منخفضة. ولكي تنجح هذه الإستراتيجية ينبغي أن يكون حجم السوق كبيراًوقادراً على تحقيق ميزة إقتصاديات الحجم الكبير، مع وجود منافسة فيه، وأن يكون المستهلكين على معرفة بالمنتج مع زيادة حساسيتهم للسعر المرتفع.

٣- إستراتيجيات متعلقة بالتوزيع

في هذه المرحلة تكون منافذ التوزيع التي تتعامل مع المنتج محدودة، لذلك على المنشأة العمل على زيادة منافذ التوزيع إلى الحد الأقصى والتعاقد مع مجموعة من تجار الجملة وتجار التجزئة من أجل توفير المنتج مع مراقبة المخزون لديهم.

٤- إستراتيجيات متعلقة بالترويج

هذه المرحلة تتطلب زيادة في الإنفاق على الإعلان والبيع الشخصي (في الغالب يتم إستخدام الإعلان بالنسبة للسلع الإستهلاكية والبيع الشخصي بالنسبة للسلع الإنتاجية) وذلك بهدف التعريف بالمنتج وإقناع المستهلك بتغير عاداته الشرائية والإستهلاكية، إذاً هدف الترويج في هذه المرحلة هو تعريفي.

ثانياً: استراتيجيات المرحلة الثانية (مرحلة النمو)

تتميز هذه المرحلة بقبول السوق للمنتج، فالمستهلكون الذين بادروا بشراء المنتج في مرحلة التقديم سوف يستمرون في شرائه لإنطباعهم الإيجابي عنه مما يدفع الآخرين بشراء المنتج تقليداً للمبادرين أو التوصية منهم وذلك لقدرته

على تحقيق الإشباع الذي يتوقعه المستهلك. وإرتفاع المبيعات والإرباح يحفز بدخول منافسين جدد إلى السوق، حيث يحاول كل منافس تقديم منتج أفضل من حيث التصميم والجودة والسعر والخدمات. لذلك فإن على إدارة التسويق إتخاذ الإستراتيجيات التسويقية التالية:

١- إستراتيجيات متعلقة بالمنتج

في مرحلة النمو ترتفع المبيعات مما يعطي المنافسين مؤشر بنجاح المنتج وبالتالي يشجعهم للدخول إلى السوق لإنتاج وبيع علامات تجارية مشابهة للمنتج لذلك يجب على المنشأة المبتكرة للمنتج العمل على تحسين كفاءة الإنتاج وتحسين مستوى الجودة والنوعية للمنتج مع توسيع خط المنتج وذلك بإنتاج وبيع منتجات مكملة للمنتج الأصلي مع إضافة خدمات أخرى مثل الضمان والصيانة وغيرها من الخدمات.

٢- إستراتيجيات متعلقة بالتسعير والإرباح

مع بداية مرحلة النمو تبدأ المنشأة في تحقيق الأرباح وتستمر الإرباح في التزايد حتى تصل ذروتها مع نهاية هذه المرحلة، وحتى تزيد المنشأة من مبيعاتها فإنها تقوم بتخفيض السعر الذي يترتب عليه زيادة الحصة السوقية للمنشأة.

٣- إستراتيجيات متعلقة بالتوزيع

تقوم المنشأة المبتكرة للمنتج الجديد بزيادة منافذ التوزيع وتتعاقد مع اكبر مجموعة ممكنة من تجار الجملة وتجار التجزئة من أجل توفير المنتج الجديد بمحلاتهم التجارية والحفاظ على مخزون دائم منه لديهم.

٤- إستراتيجيات متعلقة بالترويج

في هذه المرحلة تتحول الرسالة الترويجية من رسالة تهدف إلى خلق الوعي بالمنتج (تعريفي) إلى رسالة تخلق تفضيل للمنتج بالمقارنة بالمنتجات المنافسة

(إقناعي). أما إستخدام وسائل تنشيط المبيعات فيتم تخفيضها في هذه المرحلة من أجل الإستفادة من الطلب الكبير على المنتج.

ثالثا: إستراتيجيات المرحلة الثالثة (مرحلة النضج)

عادة تستمر هذه المرحلة لفترة أطول نسبياً من المراحل السابقة من دورة حياة المنتج، وتمتاز هذه المرحلة بمعدل نمو بطيء ومتناقص في المبيعات كما تمتاز بحدة المنافسة وإنخفاض الإرباح، لذلك على إدارة التسويق إتخاذ الإستراتيجيات التسويقية التالية:

١- إستراتيجيات متعلقة بالمنتج

في هذه المرحلة تقوم المنشأة بتحسين جودة المنتج وتطويره بزيادة درجة التنوع في موديلات المنتج وعلاماته التجارية وزيادة التشكيلة المعروضة منه في السوق، كما تعمل المنشأة على إيجاد منافع واستعمالات جديدة لنفس المنتج، وقد إستخدمت هذه الإستراتيجية بكفاءة من قبل منشآت الصناعات اليابانية مثل صناعة الحاسبات وآلات التصوير. وتستخدم المنشأة إستراتيجية تطوير الموديل لزيادة جاذبية المنتج وزيادة فرصة قبوله لدى المستهلك ويظهر ذلك جلياً في صناعة السيارات حيث تلجأ المنشأة المنتجة إلى تغيير موديلات السيارات لجذب المستهلكين.

٢- إستراتيجيات متعلقة بالتسعير والأرباح

في هذه المرحلة يزيد عدد المنافسين الداخلين إلى السوق ويحاول كل منافس أن يزيد من حصته السوقية على حساب المنافس الآخر لذا فإن هذا الأمر ينعكس على توازن الأسعار في الأسواق والتالي يكون السعر السائد في السوق هو السعر الملزم للبائعين. وقد تلجأ المنشأة إلى تخفيض سعرها، كما أن الإرباح تتناقص مع مرور الوقت وذلك لثبات الإيرادات وزيادة التكاليف التسويقية الناتجة عن زيادة الإنفاق على تطوير المنتج والإعلان وتنشيط المبيعات وزيادة التوزيع.

٣- إستراتيجيات متعلقة بالتوزيع

تعمل المنشأة في هذه المرحلة على زيادة كثافة التوزيع حتى يصل المنتج إلى أكبر عدد من المستهلكين وفي حالة حدوث مشاكل بين المنشأة وبعض الموزعين قد تتحمل المنشأة تكاليف إضافية في عملية التوزيع.

٤ - إستراتيجيات متعلقة بالترويج

في هذه المرحلة تتحول الرسائل الترويجية إلى الرسائل تذكيرية أي تذكير المستهلك بأن المنتج مازال موجود في السوق، كذلك تركز الرسالة الترويجية في هذه المرحلة على تمييز العلامة التجارية للمنشأة عن علامات المنافسين والتأكيد على المنافع التي يحققها المستهلكين من إستخدام المنتج. وفي هذه المرحلة تزيد المنشأة من إستخدام وسائل تنشيط المبيعات (مثل المسابقات والكوبونات والجوائز غيرها) لتشجيع المستهلكين على شراء المنتج بدلاً من المنتجات المنافسة

رابعاً: إستراتيجيات المرحلة الرابعة (مرحلة التدهور)

في هذه المرحلة يقل اهتمام العملاء بالمنتج وبالتالي تبدأ المبيعات بالانخفاض (التدريجي أو الحاد) وذلك لتحول بعض العملاء إلى شراء أو إستخدام منتجات أخرى ذات منافع ومغريات أفضل من المنتجات الحالية أو نتيجة لتغير في أذواق المستهلكين أو للتطور التكنولوجي، لذلك على إدارة التسويق إتخاذ الإستراتيجيات التسويقية التالية:

١- إستراتيجيات متعلقة بالمنتج

يتم تصفية المنتجات الضعيفة بالكامل وسحبها من السوق أما المنتجات التي ما زالت تعطي بعض الإيرادات فيتم الإبقاء عليها للحصول على الحد الممكن من إيراداتها ثم يتم تصفيتها، مع العلم بأن إتخاذ قرار بتصفية المنتج أو سحبه من السوق ليس بالأمر البسيط وذلك لعدة أسباب:

- قد يؤثر إلغاء أو سحب المنتج من السوق سلباً على بقية المنتجات في المنشأة وسمعتها.
- وجود نسبة من العملاء إعتادوا على شراء المنتج وأصبح لديهم ولاء له، لذلك من الضروري عدم تجاهل هولاء العملاء والعمل على توفير بديل أفضل للمنتج المتدهور قبل سحبه. مع العلم بأن قرار سحب المنتج من السوق قد يلقى مقاومة من بعض أعضاء الإدارة خاصة من كان صاحب فكرة ذلك المنتج أو كان له دور كبير في تسويقه على نطاق واسع في السوق.

٢- إستراتيجيات متعلقة بالتسعير والأرباح

يتم في هذه المرحلة تخفيض السعر لتشجيع العملاء على شراء المنتج والتخلص من المخزون بأقصى سرعة ممكنة حتى لا تتحمل المنشأة تكاليف إضافية في عملية التخزين. وفيما يتعلق بالأرباح فإن المنشأة قد تحقق أرباح في بداية هذه المرحلة ولكنها تحقق خسائر في نهايتها خاصة مع صعوبة تصريف المخزون بالسرعة المكنة.

٣- إستراتيجيات متعلقة بالتوزيع

في هذه المرحلة يتم إستخدام سياسة التوزيع الإنتقائي، حيث يتم تصفية المنتج من منافذ التوزيع الضعيفة والإبقاء على منافذ التوزيع التي تحقق أرباح للمنشأة ويبقى التوزيع من خلال منافذ التوزيع المختارة إلى أن يتم تصفية كامل المخزون.

٤- إستراتيجيات متعلقة بالترويج

في هذه المرحلة يتم تخفيض المنفق على وسائل الترويج المختلفة وقد يتم إستخدام وسائل إعلانية بسيطة لبعض العملاء ذوي الولاء للمنتج المتدهور لإخبارهم بأماكن بيعه، كما يتم تخفيض الإعتماد على وسائل تنشيط المبيعات إلى أدنى حد ما عدا منح الخصومات.

وقد قدم دويل Doyle نموذجاً للتحليل التسويقي الإستراتيجي، بإستخدام

مفهوم دورة حياة المنتج، حيث وضع سيناريوهات مرحلية لدورة حياة المنتج وذلك وفقاً لمجموعة من الخصائص السوقية كالمبيعات والإرباح........إلخ، مع وضع عناصر الإستراتيجية التسويقية التي يمكن إستخدامها في كل مرحلة من مراحل حياة المنتج كما يوضحها الجدول رقم (٤).

جدول (٤):الإستراتيجيات التسويقية خلال دورة حياة المنتج

المرحلة في دورة حياة المنتج / بعض الخصائص	مرحلة التقديم	مرحلة النمو	مرحلة النضوج	مرحلة الانحدار
خصائص سوقية				
المبيعات	منخفضة	متنامية بسرعة	متنامية ببطء	منحدرة
الأرباح	لا تذكر	متنامية بسرعة	متناقصة	منخفضة او معدومة
التدفقات النقدية	سلبية	معدلة	عالية	منخفضة
المستهلكون	إبتكاريون	سوق كبيرة	سوق كبيرة	المتقاعسون
المنافسون	قليلون	متزايدون	كثيرون	متناقصون
عناصر الإستراتيجية التسويقية				
الركيزة الإستراتيجية	توسيع السوق	التغلغل في السوق	الدفاع عن الحصة السوقية	الإنتاجية
النفقات التسويقية	عالية	عالية بنسبة متناقصة	متناقصة	منخفضة
الترويج	تكثيف الإعلان للمتبنين المبكرين، إقناع الوسطاء بطلب المنتج، إستخدام وسائل تنشيط المبيعات بكثافة مع المستهلكين النهائي والوسطاء للتشجيع على تجربة المنتج	تكثيف الإعلان للسوق المستهدف، بناء المعرفة بالمنتج والرغبة، التركيز على المزايا العلامة وموقعها التنافسي، تخفيض وسائل تنشيط المبيعات	التأكيد في الإعلان على تميز العلامة ومنافعها للعملاء، يكون الترويج تذكيري، زيادة إستخدام وسائل تنشيط المبيعات	تخفيض المنفق على الإعلان مع المحافظة على أصحاب الولاء للمنتج، التركيز على تخفيض السعر من أجل التخلص من المخزون تخفيض وسائل تنشيط المبيعات إلى الحد الأدنى، تخفيض جهود البيع
التوزيع	محصور في عدد محدود من منافذ التوزيع	كثيف	إنتقائي	إختياري مع تصفية منافذ التوزيع غير المربحة
الأسعار	مرتفعة لإسترداد تكاليف المنتج الجديد	أقل من مرحلة التقديم	سعر يعادل الأسعار المنافسة أو أفضل منها، متناسب مع ظروف السوق، تجنب المنافسة السعرية	تخفيض السعر بهدف التصفية السريعة للمخزون
المنتج	يظل المنتج الأساس بدون تغيير	إضافة أصناف وموديلات جديدة إلى خط المنتجات، تحسين الخدمات والضمان الملحقان بالمنتج	تنويع في العلامات والموديلات، إيجاد استعمالات جديد	تصفية المنتجات الضعيفة وغير المربحة

المصدر بتصرف من كل من: Doyle (١٩٧٦، pp1-٦)، سليمان (٢٠١٠، ص ١٩٩)

ثالثاً: الإستراتيجيات الخاصة بمزيج المنتجات Strategies for mix products

يشير مزيج المنتجات إلى جميع المنتجات التي تقوم المنشأة بإنتاجها أو تسويقها (أبو جمعة،٢٠٠٣) أو هي مجموعة من السلع والخدمات التي يقدمها المشروع لسوق المستهلكين (الديوجي، ١٩٨٧) كما يعرف الصميدعي (٢٠١٠) مزيج المنتجات بأنه «تلك التركيبة التي تكون مجموعة المنتجات وخطوط المنتجات التي تقوم المنشأة بعرضها للبيع في سوق ما». و يتكون مزيج المنتجات لأي منشأة من جميع خطوط المنتجات التي تتعامل بها، وإذا كان للمنشأة خط منتجات واحد فإن مزيج منتجاتها هو نفسه خط المنتجات.

ما هو خط المنتجات؟

خط المنتجات هو مجموعة المنتجات المتجانسة التي تتشابه في صفاتها أو في أسلوب تصنيعها أو طريقة توزيعها (سليمان،٢٠١٠).

ويرتبط بمزيج المنتجات وخط المنتجات ثلاثة مفاهيم هي:

١- **الإتساع**: ويحدد عدد خطوط المنتجات التي تنتجها المنشأة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية.

٢- **العمق**: يقصد بالعمق هو التوسع الرأسي في عدد المنتجات في كل خط من خطوط الإنتاج، حيث تقوم المنشأة بتقديم العديد من الألوان والأشكال والأحجام في كل خط من خطوط الإنتاج مثل تقديم ثلاجات بأحجام وألوان مختلفة.

٣- **التجانس**: ويحدد بدرجة تقارب خطوط المنتجات فيما يتعلق بطرق الإنتاج أو الإستعمال أو طرق التوزيع أو مجموعات المستهلكين وخصائص أخرى.

ماذا يقصد بإستراتيجية مزيج المنتجات؟

إستراتيجية مزيج المنتجات هي: تحديد الكيفية التي يتم فيها توزيع الموارد المتاحة لدى المنشأة على عدد معين من السلع والخدمات في وقت معين وسوق معين.

ويمكن تقسيم الإستراتيجيات الخاصة بمزيج المنتجات إلى قسمين هما:

- **إستراتيجيات متعلقة بخط المنتجات (العمق)**
- **إستراتيجيات متعلقة بمزيج المنتجات (الإتساع)**

أ- الإستراتيجيات المتعلقة بخط المنتجات (العمق)

الإستراتيجيات المتعلقة بخط المنتجات (العمق) تشمل ما يلي:

١- إستراتيجية التوسع في خط المنتجات Expansion strategy in the product line

يطلق عليها إستراتيجية التشكيل في خط المنتجات وذلك بإضافة أشكال جديدة لمنتجات أحد الخطوط الحالية (في شكل مقاسات، أو ألوان، أو أحجام متعددة....) مما يعمل على إشباع رغبات اكبر عدد ممكن ممن المستهلكين مثل إنتاج البيبسي كولا بأحجام مختلفة. ومن مزايا هذه الإستراتيجية (سليمان،٢٠١٠):

- إشباع الرغبات المتنوعة والمختلفة للمستهلكين.
- توزيع المخاطر على أكبر عدد من المنتجات.
- تخفيض تكلفة تقديم منتجات جديدة وخاصة تكاليف الترويج.
- الاستفادة من الإمكانيات أو الطاقة العاطلة.

٢- إستراتيجية التخفيض في خط المنتجات Contraction strategy in the product line

يطلق عليها إستراتيجية التبسيط في خط المنتجات وهي عكس الإستراتيجية السابقة وهي تقوم على حذف شكل أو أكثر من إشكال المنتج وذلك بسبب وصول الشكل إلى مرحلة الإنحدار من مراحل دورة حياته أو لعزوف العملاء عنه أو لتفوق المنافسين في هذا المنتج أو لرغبة المنشأة الاستفادة من الموارد المستخدمة في إنتاج منتجات أكثر ربحية أو لغيرها من الأسباب.

ب- الإستراتيجيات المتعلقة بمزيج المنتجات (الاتساع)

الإستراتيجيات المتعلقة بمزيج المنتجات (الاتساع) تشمل ما يلي:

١- إستراتيجية التوسع في مزيج المنتجات Expansion strategy in mix products

يطلق عليها إستراتيجية التنويع في مزيج المنتجات وذلك بإضافة منتج يختلف عن المنتجات التي تقدمها المنشأة للسوق مثل قيام شركة الراجحي القابضة بتقديم دجاج الوطنية إضافة إلى منتجاتها السابقة (البنوك، التعليم،الحديد، الروبيان...الخ).

٢- إستراتيجية التخفيض في مزيج المنتجات Contraction strategy in mix products

تقوم المنشآت بتقييم منتجاتها لمعرفة المنتجات المربحة وتلك التي لا تحقق الأرباح المستهدفة أو التي تحقق خسائر لذلك تقرر المنشأة التوقف عن إنتاج أحد المنتجات أو خط كامل من المنتجات وذلك للأسباب التي ذكرت في إستراتيجية التخفيض في خط المنتجات.

رابعاً: إستراتيجيات تطوير المنتجات

تشير الدراسات التسويقية إلى أن المنتجات لا يمكن أن تبقى على حالها لمدة طويلة وذلك لأن أذواق المستهلكين في تغير وتنوع مستمر (البكري، ٢٠٠٨) لذلك تقوم جميع المنشآت بتطوير منتجاتها الحالية وذلك حتى تستمر في تحقيق

الإيرادات والأرباح وحتى تواجهه المنافسة وحتى تضمن البقاء والإستمرار في السوق. و يقصد بتطوير المنتج الحالي هو إدخال تعديلات وتغيرات وتحسينات على المنتج الذي تتعامل معه المنشأة، ويأخذ تطوير المنتجات الحالية ثلاث أشكال (توفيق ومعلا، ٢٠٠٩؛ معلا،٢٠٠٨):

١- تطوير جودة المنتج Development the quality of product

ويهدف من هذا التطوير رفع مستوى أداء المنتج من حيث المتانة أو السرعة أو العمر أو المذاق.ويمتاز هذا التطوير بفعاليتها.

٢- تطوير خصائص المنتج Development of product characteristics

ويهف إلى إضافة بعض الخصائص والسمات الجديدة على بعض جوانب المنتج مثل الحجم أو الوزن أو اللون أو أي إضافات أخرى. ولتطوير خصائص المنتج مزايا منها:

ا- بناء صورة إيجابية في أذهان العملاء.

ب- توفير المرونة الكافية في خط المنتجات، فقد ترى المنشأة الأخذ بهذا التطوير أو تركه بشكل سريع.

ج- يساعد في بناء ولاء للسلعة من قبل قطاعات معينة من المستهلكين.

د- التطوير في خصائص المنتج يساعد في الترويج للمنشأة.

٣- تحسين تصميم المنتج Improve product design

ويهدف إلى تحسين وتدعيم الجوانب الجمالية في تصميم المنتج ومضمونة، ولعل تقديم نماذج متلاحقة من السيارات والتطوير في صناعة الساعات مثال على ذلك. ومن مزايا هذه الإستراتيجية:

أ- كسب ولاء قطاعات إستهلاكية معينة.

ب - تمكن المنشأة من نقل شخصيتها المتميزة إلى الجمهور.

وبالرغم من هذه المزايا إلا أنه يعاب على هذه الاستراتيجية ما يلي:

أ- صعوبة التنبؤ برغبة الجمهور وعددهم.

ب - أن طرح التصميم الجديد من شأنه أن يقضي على التصميم القديم.

خامساً: إستراتيجيات تقديم منتجات جديدة

ماذا يعنى بالمنتج الجديد؟

مفهوم المنتج الجديد له عدة معاني مختلفة هي: (البكري، ٢٠٠٨)

١- المنتج المبتكر

وهو ذلك المنتج الجديد والذي لم يكن مجوداً في السوق أصلاً وتم إختراعه أو ابتكاره لأول مره في حينه (ومن المعروف أن جميع المنتجات التي نتعامل معها في الوقت الحاضر كانت يوماً من الأيام جديدة على السوق (مثل السيارات، التلفزيونات، الكمبيوترات،......الخ).

٢- المنتج المطور المحسن

وهو المنتج القديم الذي أجريت عليه تعديلات أو تطويرات معينة لمواكبة حاجات المشتري ولتطوير مستوى أداؤه (مثل السيارات التي تعمل بالكهرباء).

٣- المنتج المعدل

وهو ذلك المنتج الذي أجريت عليه تعديلات جذريه سواءً في التركيب أو التصميم بحيث إختلف عن شكله السابق بنسبة كبيرة وهذا هو أساس الإختلاف عن المنتج المطور. مثال قيام إحدى المنشآت اليابانية بصنع جهاز فيديو عبارة عن جهازين فيديو في جهاز واحد، هذا الجهاز إختلف عن الأجهزة التي يقدمها المنافسون إختلافاً جوهرياً وبالتالي يمكن إعتباره منتجاً جديداً (أبو جمعة، ٢٠٠٣).

٤- المنتج بعلامة جديدة

وهو منتج قديم يمكن إدخاله بعلامة جديدة إلى السوق لأسباب كثيرة منها

التخلص من التقليد، أو تغير وجهة نظر العملاء عن ذلك المنتج وبخاصة إذا ما كانت هناك أراء سلبية تجاهه، أو لغرض الدخول في أسواق جديدة خارجية.

مثال تطبيقي على تقديم منتج قديم بعلامة جديدة

فريق المنطقة ٥١

المصدر: http://www.arageek.com/2012/08/12/crazy-marketing-ideas-2.html

بدأ جون سبولسترا وظيفته الجديدة، كمسوّق رسمي لفريق (لاس فيجاس ستارز) الأمريكي للعبة البيسبول بمفاجأة لا تُبشّر بالخير إطلاقاً. فالرجل إكتشف أنه مسئول تسويق لفريق معروف عنه على مدى ١٨ عاماً، أنه من أكثر الفرق الرياضية في هذه اللعبة إثارة للملل.. حتى أن المشاهدين والمشجعين لهذا الفريق، أصبحوا بعد كل هذه السنوات، يتوقعون الأداء المُمل في كل مباراة يلعبها..وأنه من غير المُحبب أبداً مُشاهدة هذا الفريق تحديداً في عطلات نهاية الأسبوع، حتى لا يُكدّر مزاج الكثير من عُشّاق هذه اللعبة.الرجل توصّل إلى أن الحل الوحيد لإعادة لفت الإنتباه لهذا الفريق التعيس، هو أن يُغيّر إسمه !. بدأ يعرض الأمر على الإدارة، فقوبل بعاصفة من الرفض والاستهجان - كعادة أي فكرة مجنونة - إلا أنه ظل مُصرّاً على تغيير الإسم، وبدأ بالفعل في سؤال المشجّعين والعاملين بالفريق، عن أفضل الأسماء الذين يرون أنها مُناسبة للفريق. وبالفعل، اختار الرجل (أغرب) إسم عُرض عليه !.. وتم تبديل إسم الفريق من (لاس فيجاس ستارز) إلى فريق (لاس فيجاس المنطقة ٥١). المنطقة ٥١ تُعتبر من أكثر المناطق غموضاً في أمريكا، ويُقال أنها شهدت سقوط طبق طائر، وتشريح كائن فضائي كان بداخله. ولم يكتف جون بتغيير الإسم إلى هذا الإسم العجيب، بل إستعان برسّام موهوب، طلب منه تصميم شعار للفريق مُناسب للإسم الجديد، فقام برسم شعار على شكل رأس مخلوق فضائي، أصبح الشعار الرسمي للفريق. بعد شهرين من تغيير الإسم، كان النادي (الممل) حديث الساعة للعديد من الجهات الصحفية في أمريكا والعالم، وأجريت العديد من الاستبيانات وإستطلاعات الرأي حول هذا الإسم العجيب، بل وعاد مُشجّعو النادي القدامى لمشاهدة فريقهم مرة أخرى في المباريات، وجذب الإسم الغريب الآلاف من المشاهدين الآخرين تدريجياً، الذي خمّنوا أن نادي بهذا الإسم وهذا الشعار الطريف، لا بد أن يكون أداء لاعبيه مُختلفاً ومشوّقاً بشكل أو بآخر. وأن الفريق يستحق المُتابعة.

٥- منتج جديد على المنشأة وليس جديد على السوق (سليمان، ٢٠١٠).

يطلق المنتج الجديد على المنتج الذي تتعامل فيه المنشأة لأول مرة في السوق حتى ولو كان المنتج موجود ومعروف في السوق. مثل قيام شركة المراعي للألبان بإضافة خط العصائر إلى خط منتجاتها.

لماذا على المنشآت أن تقدم منتجات جديدة؟

تقديم المنشآت لمنتجات جديدة أمر ضروري لها وذلك لعدة أسباب منها:

١- إشباع الحاجات المتغيرة المستهلكين.

٢- زيادة إيرادات وإرباح المنشأة.

٣- لمواجهة المنافسين الذين يعملون بشكل مستمر على تقديم منتجات جديدة.

٤-الإستفادة من التقدم العلمي الكبير وإستثمار الأموال بحسب المستجدات بها.

٥- إحلال المنتجات المتدهورة بمنتجات جديدة.

٦- إستغلال الموارد المتاحة للنشأة بشكل اكبر. وغيرها من الأسباب

وتقديم منتجات جديدة يجب أن تكون عملية مستمرة ودائمة حيث أن المنشآت التي تتقاعس عن ذلك قد تفقد جزء من حصتها السوقية، ومثال على ذلك عندما تأخرت شركة بروكتر اند جامبل عن تقديم منتجات جديدة في بداية الثمانينات إستطاعت المنشأة المنافسة أن تتقدم عليها في تقديم منتجات جديدة مقبولة لدى المستهلكين. ففقد قامت شركة كمبرلي كلارك بتقديم حفائض للأطفال (Huges) التي تمتص البلل مما جعل شركة بركتر اند جامبل تفقد قيادتها السوقية وتنخفض إيراداتها مما جعل الشركة تعيد التفكير مرة أخرى في شان المنتجات الجديدة وتنفق الأموال الطائلة عليها مما جعلها عام

١٩٩٦م أن تقدم ٨١٨ منتجاً جديداً خلال سبعة أشهر من بداية ١٩٩٦.

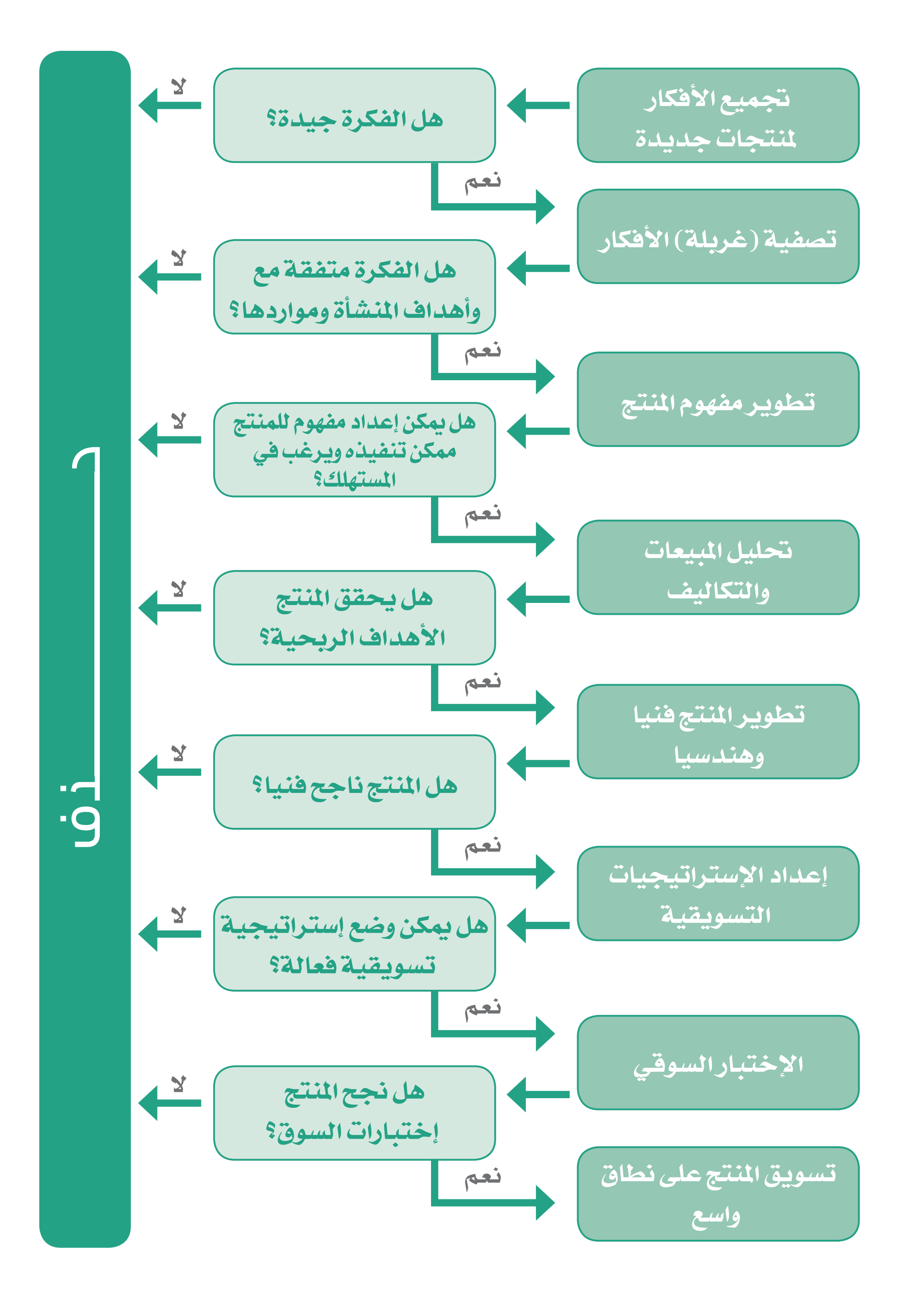
وبالرغم من أهمية تقديم منتجات جديدة إلا أنه يحمل معه الكثير من المخاطرة والتي قد تصل إلى أكثر من ٨٠٪ (أبوجمعه، ٢٠٠٣) ولتقيل درجة المخاطرة في تقديم منتجات جديدة. فإن على المنشأة التي تقدم منتج جديد أن تخضع المنتج لعدد من المراحل تسمى مراحل تقديم المنتجات الجديدة.

مراحل تقديم المنتجات الجديدة

Stages of the introduction of new products

يمر المنتج الجديد بعدد من المراحل كما هو موضح في الشكل التالي (٧):

شكل رقم (٧): مراحل تقديم المنتجات الجديدة



المرحلة الأولى: تجميع الأفكار لمنتجات جديدة Gather ideas for new products

تعرف الفكرة الجديدة بأنها «ذلك الأمر الذي نريده جديداً على شكل مادي أو غير مادي ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين أو المستخدمين في أسواق مستخدمة هنا أو هناك» (عبيدات، ٢٠٠٤). أن تجميع الأفكار هي الخطوة الأولى لتقدم منتج جديد حيث يتم تجميع اكبر عدد ممكن من الأفكار لمنتجات جديدة، وتعدد مصادر الحصول على الأفكار منها العملاء، المنافسون، مندوبي المبيعات، العاملون في المنشأة، بحوث التسويق، الموزعون وغيرها من المصادر، وفي هذه المرحلة يتم تجميع الأفكار حتى ولو كانت غريبة (العصف الذهني) لأنه قد يتولد من الفكرة الغريبة منتج جديد، ومن الأمثلة على ذلك كانت إحدى منشآت إنتاج الايسكريم تقوم بتعبئة منتجاتها في علب بلاستيك ويقوم الكثير من المستهلكين بإلقاء العبوة في الأماكن العامة مما يؤدي إلى تلوث البيئة، وفي أحد الإجتماعات إقترح أحد الحاضرين حل لها وهي أن يقوم المستهلك بأكل العبوة بعد الانتهاء من أكل الايسكريم، بالطبع هذه الفكرة غير مقبولة للوهلة الأولى ولكنها لم تهمل حيث أجريت عليها المزيد من الدراسات والمناقشات إلى أن توصلت الشركة إلى فكرة إنتاج عبوة من البسكويت قابلة للأكل. بحيث إذا إنتهى المستهلك من أكل الأيسكريم يأكل العبوة (البسكويت) وبالتالي لا يبقى شيء يتم إلقاؤه في الأماكن العامة.

المرحلة الثانية: تصفية (غربلة) الأفكار Screening Ideas

تعتبر غربلة الأفكار الخطوة الثانية والهامة في عملية تطوير المنتجات. وغربلة الأفكار تختلف من منشأة إلى أخرى وذلك لإختلاف نوع وحجم وأهداف المنشأة.

وتهدف غربلة الأفكار إلى تحقيق عدد من الأمور وهي:

١- تساعد الغربلة في تحديد المعرفة الفنية والتقنية التي تحتاجها المنشأة لتحويل الفكرة إلى منتج جديد.
٢- تساعد الغربلة في إستبعاد الأفكار التي يستحيل تنفيذها.
٣- تساعد الغربلة في تحديد الإمكانيات المادية والبشرية والفنية التي تحتاجها عملية تحويل الفكرة إلى منتج جديد.
٤- تساعد الغربلة في تحديد الأفكار التي تتماشى مع أهداف المنشأة.

وعملية غربلة الأفكار تختلف بإختلاف حجم المنشآت ففي المنشآت الصغيرة لا تحتاج تطبيق المعايير التي تستخدمها المنشآت الكبيرة في غربلة الأفكار، فالمنشآت الصغيرة قد تستخدم مسوحات الرأي العام للأسواق المستهدفة للحصول على الأفكار الجديدة وغربلتها في حين ان المنشآت الكبيرة قد تستخدم بعض الإختبارات الشاملة والذي يتضمن ترتيبات فنية مكونة من مجموعة من العوامل التي يعطي كل منها وزناً وأهمية محددة حسب طبيعة المنتج الجديد وحجم المنشأة المعنية والميزانية المخصصة لعملية التطوير (عبيدات،٢٠٠٤) ومن النماذج المستخدمة لغربلة الأفكار نموذج كروفورد لغربلة الأفكار،، ونموذج ليكرت لغربلة الأفكار(عبيدات ٢٠٠٤).

المرحلة الثالثة: تطوير مفهوم المنتج Developing the concept of the product

يقصد بها تحويل الفكرة إلى شيء ذا معنى للمستهلك. قد يكون هناك أكثر من مفهوم للمنتج تختار منها المنشأة احد المفاهيم (بعد تقييم جميع المفاهيم) حيث يعبر ذلك أفضل المفاهيم من وجهة نظر المستهلك.على سبيل المثال قد يكون فكرة المنتج الجديد هو إنتاج عدسة لاصقة طبية لمدة قصيرة يتم التخلص منها، فقد يتم تصوير ثلاثة مفاهيم للمنتج (أبو جمعة، ٢٠٠٣):

أ- عدسة غير ملونة بسعر منخفض تستخدم لمدة أسبوع لأصحاب الدخول المنخفضة.

ب- عدسة ملونة بألوان عادية بسعر متوسط تستخدم لمدة أسبوع لأصحاب الدخول المتوسطة.

ج- عدسة ملونة بألوان غير عادية بسعر مرتفع وتستخدم لمدة يوم لأصحاب الدخول المرتفعة.

بعد تطوير المفهوم يتم إختباره بعرضه على مجموعة من المستهلكين وطلب أرائهم تجاه كل مفهوم ويتم إختيار المفهوم الأكثر قبولا من العينة وبالتالي يتم إنتقال مفهوم المنتج المقبول إلى المرحلة التالية ويتم إستبعاد المفاهيم التي لا يتم قبولها.

المرحلة الرابعة: تحليل المبيعات والتكاليف Sales and Cost Analysis

يتم في هذه المرحلة تحديد الإيرادات والتكاليف والأرباح المتوقعة للمنتج خلال فترة زمنية معينة لمعرفة ما إذا كان المنتج سوف يحقق أهداف المنشأة أم لا. إذا كان يحقق أهداف المنشأة فإن المنتج ينتقل إلى المرحلة التالية.

المرحلة الخامسة: تطوير المنتج فنياً وهندسياً
Product development technically and engineered

في هذه المرحلة يتم التعاون مع إدارة الإنتاج والتصميم والهندسة في عمل نموذج مبدئي للمنتج الجديد مع إخضاع ذلك النموذج للتجربة من قبل عدد من المستهلكين المستهدفين لمعرفة أرائهم واقتراحاتهم تجاه النموذج المقترح حيث يقوم المختصين بالمنشأة بتعديل النموذج بناءً على تلك الإقتراحات فإذا نجح النموذج المقترح فإنه ينتقل إلى المرحلة التالية.

المرحلة السادسة: إعدادا لإستراتيجيات التسويقية Prepare marketing strategies

في هذه المرحلة تقوم إدارة التسويق بوضع الإستراتيجيات التسويقية للمنتج

الجديد وتشمل تحديد السوق المستهدف وتحديد سياسات التوزيع والتسعير والترويج خلال الفترة الأولى من تسويقه.

المرحلة السابعة: الاختبار السوقي Market test

يتم إختبار المنتج ومزيجه التسويقي قبل طرحة للسوق بشكل كامل وذلك في ظروف سوقية فعليها وأكثر واقعية وذلك لمعرفة ردود فعل المستهلكين تجاه المنتج مع الأخذ في الإعتبار أن تفضيلات الناس دائم التغير مثال على ذلك ما قامت به شركة نوكيا حيث طرحت عام ٢٠٠٣ هاتف نقال يعمل باللمس وعرضت الجهاز على عينة منتخبة من المستهلكين لتجربته، وقد جاءت نتائج التجربة سلبية ورفضته معظم العينة مما جعل شركة نوكيا تتراجع تماماً عن فكرة طرح هواتف تعمل باللمس، وفي عام ٢٠٠٧ جاءت شركة ابل وطرحت هاتف أيفون والذي يعمل باللمس ولقي إقبالا كبيراً من المستهلكين مما دفع شركة نوكيا إلى طرح هواتف تعمل باللمس (شبايك، ٢٠٠٩). وبالرغم من تكاليف الإختبار السوقي إلا أن الفوائد التي تعود على المنشأة من خلال القيام به يفوق بكثير المبالغ التي تم أنفقت على الإختبار السوقي وقد يترتب على عملية الإختبار بعض التعديل على المنتج قبل طرحة للسوق.

المرحلة الثامنة: تسويق المنتج على نطاق واسع Commercialization

في حالة نجاح المنتج في الإختبارات السوقية على المنشأة إتخاذ القرار النهائي بطرح المنتج في السوق وهو ما يطلق عليه مرحلة إطلاق المنتج وهذا القرار يشمل مجموعة من القرارات وهي متى؟ وأين؟ ولمن؟ وكيف؟. وبالطبع فإن مرور المنشأة بالخطوات الثمانية السابقة لا يضمن بالضرورة نجاح المنتج الجديد وإستمراره في السوق.

تطبيق تسويقي على تطوير المنتج
تويوتا من مصنع مكينات خياطة إلى أكبر منتج للسيارات في العالم

المصدر: http://www.w-tb.com

شركة تويوتا موتورز صانعة السيارات الأولى في العالم من حيث الإنتاج، دفعها طموحها إلى إعداد تجارب مكثفة لإنتاج نماذج متعددة من السيارات الهجينة الصديقة للبيئة التي تعمل على الغاز أو الكهرباء وخفض إستهلاك الوقود. من أرض اليابان، تمكنت تويوتا من الدخول بقوة إلى الأسواق الأوروبية والأميركية لتصبح أحد أكبر المنافسين لعمالقة صانعي السيارات في عقر دارهم، مثل مرسيدس بنز وجنرال موتورز. تمثل تويوتا واحدة من قصص النجاح الحقيقية في تاريخ الصناعة التحويلية وما نموها بهذا الشكل الكبير إلا حكاية ضجت بها اليابان «بهدوء» بعد الحرب العالمية الثانية. فما قصة هذه الشركة العملاقة التي بدأت بخطوة ووصلت إلى العالمية؟

في عام ١٩٣٣ زار رجل الأعمال الياباني كيشيرو تويودا الولايات المتحدة وجال على عدد من مصانع إنتاج السيارات، ولدى عودته إلى اليابان أنشأ شعبة لصناعة السيارات داخل مصنع يملكه والده ساكيشي تويودا لصناعة ماكينات الخياطة ومعدات صناعية أخرى، وما هي إلا سنتان وبالتحديد في مايو ١٩٣٥ حتى أنتج أول نموذج من سيارات تويوتا.. ولم يردع وجود مصانع للسيارات الأميركية في اليابان تويودا عن خوض غمار التحدي، وأعلن عن تأسيس شركة تويوتا موتورز شركة مستقلة لها كيانها الخاص في ٢٨ أغسطس ١٩٣٧. وقد سميت تويوتا على إسم مؤسسها، ولكن بتغيير الحرف الأخير للدلالة على الفصل بين العائلة والعمل وإعتبرت كلمة تويوتا أنها تجلب الحظ أكثر من تويودا.

الأبحاث والحرب العالمية

شكلت قلة الموارد الطبيعية في اليابان حافزاً لتويوتا لتطوير المحركات والمركبات ذات الكفاءة العالية من ناحية إستهلاك الوقود. فأنشأت الشركة في عام ١٩٣٩ مركز أبحاث لبدء العمل على إنتاج بطارية لتشغيل المركبات، وتبع ذلك إنشاء مركز تويوتا للأبحاث العلمية في عام ١٩٤٠. في هذه الأثناء كانت اليابان قد دخلت الحرب العالمية الثانية التي إنعكست سلباً على أوضاع تويوتا لناحية الحصول على المواد الأولية للصناعة، إذا كان يتم الإحتفاظ بالموارد المتاحة لخدمة الحرب فلجأت تويوتا إلى إعادة تدوير حطام الشاحنات المهترءة في صناعة مركباتها. وعندما إنتهت الحرب عام ١٩٤٥، كانت معظم المنشآت الصناعية اليابانية قد

تحطمت وعانت مصانع إنتاج تويوتا من صعوبات كبيرة، لكن ذلك لم يثنها عن المثابرة وإثبات قوتها في إعادة الأعمار والنهوض في مرحلة ما بعد الهزيمة. وهنا، توجهت تويوتا في خطوة منها للدخول بقوة إلى السوق، إلى الإهتمام بإنتاج السيارات الصغيرة، في حين كانت مصانع السيارات الأمريكية تركز على السيارات الكبيرة والشاحنات. وبعد نحو عامين من التحدي تمكنت تويوتا من سلوك أول خطوة على طريق النجاح عندما توصل المهندسون في بداية ١٩٤٧ إلى إنتاج أول نموذج للسيارة الصغيرة التي كانت فريدة من نوعها في العالم وبلغت سرعتها القصوى ٥٤ ميلاً في الساعة.

شفير الإفلاس

لكن في عام ١٩٤٩، تعرضت تويوتا لنكسات داخلية بسبب خلاف بين العمال والإدارة على دوام العمل والأجر الزهيد في ظل تفاقم الأوضاع المعيشية والتضخم والأزمة المالية التي ضربت البلاد. فتدهورت أوضاع الشركة، إذ بلغت مصروفاتها أكثر من إيراداتها وعانت من أزمة سيولة حادة، مما إضطرها إلى تسريح عدد كبير من الموظفين وخفض الإنتاج ومواجهة صدامات كبيرة بين العمال من جهة والصحافة من جهة أخرى. فوجدت تويوتا نفسها على شفير الإفلاس. بيد أن الشركة نفذت عملية إعادة هيكلة كبيرة وشاملة عام ١٩٥٠ تضمنت فصل قسم المبيعات عن الشركة وإعتباره كيانا مستقلا في مسعى لإعادة إطلاق عملية تسويق منتجات شركة تويوتا لصناعة السيارات على مستوى العالم. وبقيت كذلك حتى يوليو ١٩٨٢ عندما أعيد دمجها بالشركة الأم. وفي فترة إعادة الهيكلة، جرت مناقشات بين إدارة الشركة والعمال تمحورت حول خيارين: إما القبول بالفشل وإعلان الإفلاس وحل الشركة، أو فصل بعض الموظفين طوعاً والشروع في إعادة بناء برنامج عمل جديد للشركة، وتم الإتفاق على الخيار الثاني وجرى تخفيض عدد العمال، وإستقال مجلس الإدارة وعلى رأسهم كيشيرو مؤسس تويوتا ورائد صناعة السيارات اليابانية الذي توفي بعد أقل من عامين.

التقنية الحديثة

لم يمض وقت طويل حتى عادت الشركة بزخم على الساحة العالمية بعد زيارة قام بها اثنان من المديرين التنفيذيين لتويوتا إلى الولايات المتحدة، وعادا بأفكار جديدة بعد أن عاينا التقنيات الكبيرة التي أدخلت على السيارات الأميركية خصوصاً فورد. وبدأت الشركة بالإستثمار في التقنيات الحديثة الذي يعتبر مفتاح التقدم في الإنتاجية والجودة. وعمدت الشركة إلى زيادة رأسمالها ورفع الكفاءة والإنتاجية كما عملت على تطوير خطوط المركبات والطرقات لتساهم في تنامي حركة المرور في اليابان. وفي عام ١٩٥١ عرضت تويوتا أول سيارة بنظام الدفع

الرباعي تحت إسم لاند كروزر. وتمكنت من رفع نسبة مبيعاتها بفضل تزايد الطلب المحلي على السيارات الذي إرتفع من ٥٠ سيارة إلى ٢٥٠ سيارة في الشهر عام ١٩٥٣.ولمراقبة عملية الإنتاج وضعت تويوتا عام ١٩٥٤ نظام الـ«كانبان» او «تزامن الإنتاج مع الإنجاز» الذي يقوم على مراقبة الإستهلاك وعندما ينفذ المخزون يعمد إلى إعادة تغذيته من جديد، وأصبحت هذه السياسة القاعدة الرئيسية لنظام الإنتاج في شركة تويوتا.

التحدي والمنافسة

كانت المنافسة في تلك المرحلة في ذروتها، إذ أغرق السوق الياباني بالمحركات الاميركية والاوروبية، وسرعان ما أصبح واضحاً ان استمرارية الشركة تقوم على مدى قدرتها على المنافسة في الداخل والخارج. الأمر الذي دفعها إلى بذل المزيد من الاستثمارات في مرافق التصنيع والمعدات التقنية الحديثة وإعطاء الأولوية لجهود البحث والتطوير الذي كان الدافع أمام الشركة عام ١٩٥٨ إلى انشاء مركز بحوث شامل لتطوير وابتكار سيارات جديدة. كما نوعت تويوتا خطوط الانتاج وطرحت «كورونا» ثم سيارات الأجرة «تويوتا آس» المعدة لنقل الركاب والشاحنات الكبيرة التي تعمل على وقود الديزل. وفي خطة لزيادة حصتها في السوق المحلي، استثمرت تويوتا٤٠٠ مليون ين في انشاء مدرسة لتعليم قيادة السيارات وتسهيل الحصول على رخص قيادة وأسهمت في تنامي حركة المرور في اليابان.بعد توقيع اليابان عام ١٩٥٥ لاتفاقية التجارة الحرة، قررت تويوتا خفض تكاليف الانتاج مع المحافظة على الجودة. وحصلت في ١٩٦٥ على جائزة دمينغ للجودة والسعر. وفي عام ١٩٦٦ حققت تويوتا نمواً باهراً في مبيعاتها خصوصاً بعد طرح سيارة تويوتا كورولا التي أصبحت من السيارات الأكثر شعبية، مما دفع بتويوتا إلى انتهاج مبدأ التوسع في الانتاج بعد ان رفعت الحكومة اليابانية الضوابط المفروضة على الاستثمار ورأس المال. وفي أعقاب هذه الخطوة شكلت تويوتا مشاريع مشتركة مع صانعي السيارات الاميركية.

نظام بعد أزمة

في عام ١٩٧٣، تأثرت تويوتا بالأزمة النفطية بسبب الحروب التي نشبت في منطقة الشرق الأوسط والعالم، إذ انخفض معدل الطلب على السيارات بعد نقص الإمداد بالوقود وارتفاع الأسعار. لكن هذه الأزمة أعطت تويوتا درساً وأظهرت ضرورة إنتاج نظام مرن يمكن ان يتكيف مع تغيير أولويات المستهلكين. وكانت الولايات المتحدة في هذه الأثناء أقرت قانوناً للحد من الانبعاث الصادرة عن محركات السيارات، الأمر الذي وضع تويوتا أمام تحد جديد لإنتاج سيارة قادرة على تلبية متطلبات القانون ودفعها إلى المضي قدماً في تطوير جيل جديد من السيارات الأنظف والأكثر كفاءة في استهلاك الوقود بعد دراسات عديدة.

ونجحت في عام ١٩٨٠ في منافسة الصانعين الأميركيين، حيث تمكنت من ان تحتل المرتبة الثانية بعد جنرال موتورز في مجموع السيارات التي يتم إنتاجها. إلى ذلك، بذلت تويوتا جهودا حثيثة من أجل تحسين التعاون الدولي في صناعة السيارات، وكان شواخيرو تويودا تبنى فكرة ان النجاح يتوقف على الطريقة التي تعالج بها العلاقات مع الولايات المتحدة. وحاول في إطار هذا الاتجاه إعلاء مبدأ المنافسة الحرة في أذهان الشعب الأميركي ولجأ في الوقت نفسه إلى توسيع التعاون الدولي في مجالات الإدارة والتكنولوجيا. وفي عام ١٩٨٤ دخل في استثمارات تصنيع مشترك مع العملاق الأميركي جنرال موتورز التي أطلق عليها اسم المتحدة لتصنيع السيارات nummi ، مما سمح لتويوتا بالإنتاج في الولايات المتحدة إضافة إلى الاطلاع على الممارسات الأميركية في العمل وتمكنت من تقديم طرق وأساليب جديدة في الإدارة والتصنيع. وكان المصنع في الولايات المتحدة ينتج ٥٠ ألف مركبة سنوياً قبل ان تبني تويوتا مصانع جديدة قرب ليكسنغتن كونتوكي في خريف ١٩٨٥. وبحلول ١٩٨٨ أصبحت تويوتا تنتج وتجمع أكثر من ٢٠٠ ألف مركبة في أميركا. وبحلول نهاية الثمانينات تربعت تويوتا على قمة صناعة السيارات اليابانية مع ٤٣ في المائة من حصة السوق، كما بلغت مبيعاتها في الولايات المتحدة فقط أكثر من مليون سيارة وشاحنة.

التطوير والفخامة

وعملت تويوتا على زيادة حجم عملياتها والتوسع في منطقة جنوب شرق آسيا وأميركا اللاتينية، حيث ازداد الطلب على السيارات. ودخلت أيضاً على خط المنافسة في سوق السيارات الفاخرة مع طرحها أول سيارة لكزس ال أس ٤٠٠ عام ١٩٨٩ التي تصدرت في منتصف التسعينات أسواق السيارات الفاخرة. وعلى الرغم من هذه التطورات والنمو المتزايد الذي ترجم في نتائج مالية كبيرة وعمليات تصنيع نموذجية، تابعت تويوتا السعي لإدخال تحسينات على صناعتها من خلال إعادة هيكلة إدارتها عام ١٩٩٠ على جميع المستويات، مما أكسبها قدرة تنافسية عالية. لكن أزمة الركود الإقتصادي الذي أصاب العالم بداية التسعينات أثر سلباً على نمو الشركة، كما أدى إنخفاض قيمة الين الياباني إلى خسائر كبيرة حيث إنخفضت نسبة المبيعات وإنخفضت الأرباح بشكل كبير على فترة أربع سنوات متتالية من ١٩٩١ إلى ١٩٩٤ على الرغم من محاولات خفض تكاليف الإنتاج. إلا أن هذا الأمر لم يثن الشركة عن خططها التوسعية خارج اليابان، فأنشأت خلال هذه الفترة ستة مصانع تجميع سيارات في بريطانيا وباكستان وتايلاند وتركيا وأميركا نظراً للتكلفة الأقل في هذه الأسواق.

الإبتكار والمنافسة

في عام ١٩٩٥، تسلم هيروشي اوكودا رئاسة الشركة وسعى إلى تعزيز مكانة الشركة في السوق العالمي. وفي شهر يوليو كشفت تويوتا عن خطة الأعمال التي إرتكزت على التجديد والإبتكار والتوسع، وهدفت إلى زيادة الإنتاج إلى ٦ ملايين سيارة سنوياً إضافة إلى رفع حصتها في السوق العالمي والمحلي. وتمكنت من خلال خفض كلفة الإنتاج وتقليل نفقات الشحن وتبسيط نظام العمل في تعزيز قيمة الإسم التجاري لتويوتا في الأسواق الخارجية. وأعلنت بعدها عن إنشاء مصنع للشاحنات الكبيرة في أنديانا شمال الولايات المتحدة مما عزز من قدرتها التنافسية في السوق الأميركي. كما إفتتحت مصانع لها في كندا والهند في عام ١٩٩٧، وأعلنت عن بناء مصنع ثان في فالنسيان الفرنسية لتبدأ بإنتاج خط جديد من السيارات المصممة خصيصاً للمستهلك الأوروبي، كما فتحت عمليات تصنيع جديدة في البرازيل. وفي ١٩٩٩ إفتتحت مركزا لتصنيع قطع الغيار للسيارات في المنطقة الحرة في بولندا وتصديرها إلى المصانع المنتشرة في إنحاء العالم.

وكانت السوق الصينية الواعدة محط أنظار تويوتا فدخلتها في أواخر التسعينات وبالتحديد في مارس ١٩٩٨ لتشارك تويوتا في أربع منشآت صينية إضافة إلى مصنع إمتلكته بالكامل. وكانت أهم خطوة إنشاء شركة سيتشوان تويوتا موتورز المحدودة أول مصنع إنتاج سيارات في الصين الذي إفتتح في نوفمبر ١٩٩٨. كما دخلت تويوتا في شراكة مع محطة سيتشوان للعربات الكبيرة لتصنيع وإنتاج الحافلات الكبيرة بحلول عام ٢٠٠١ .ونمت تويوتا في الألفية الجديدة بشكل كبير لتتحول من شركة محدودة المسؤولية إلى متعددة الجنسيات وتوسعت في مختلف الدول العالمية لتصبح أكبر منتج للسيارات في العالم مع نحو ٩ ملايين سيارة سنوياً. وأشارت الأرقام الرئيسية للسنة المالية ٢٠٠٦-٢٠٠٧ المنتهية في شهر مارس ٢٠٠٧ إلى مستقبل مميز للشركة حيث وصلت مبيعاتها نحو ٢٠٢ مليار دولار وبلغ صافي الدخل ١٣،٩٢ مليار دولار بنمو نسبته ١٩،٢ في المائة، في حين بلغ عدد موظفيها نحو ٣٠٠ ألف موظف في مقدمهم رئيس تويوتا الحالي فوجيو تشو والرئيس التنفيذي للشركة كاتسواكي وإتانابي.ولدى تويوتا اليوم مجموعة كبيرة من الموديلات التي اكتسبت شهرة عالية منها كريسيدا وسيليكا وكورولا ولاند كروزر ولكزس وكامري. كما دخلت على خط إنتاج سيارات سباق الرالي والفورمولا واحد، وقامت بإنتاج وتطوير العديد من النماذج التي حققت في معظمها انتصارات مميزة. ومقر تويوتا الرئيسي في اليابان ولها فروع ومصانع تجميع في أكثر من عشرين دولة منها أستراليا، كندا، أندونيسيا، بولندا، جنوب إفريقيا، بريطانيا، أميركا، الهند، البرازيل وفيتنام والصين.

السيارة الهجينة لبيئة أفضل

في أغسطس ١٩٩٨، رفعت تويوتا حصتها في السوق اليابانية مع إستحواذها على دايهاتسو. وخلال أواخر التسعينات، نفذت تويوتا عدداً من المشاريع والمبادرات البيئية وباشرت التخلص من النفايات الصناعية لديها بطرق علمية. وفي عام ١٩٩٨ توصلت إلى إبتكار أول سيارة هجينة، وهي تويوتا بيريوس التي تعمل على الغاز، في محاولة لتخفيف انبعاث ثاني أكسيد الكربون. ثم أنتجت سيارات أكثر تطوراً تعمل على الطاقة الكهربائية المتجددة وعرفت بالسيارات الصديقة للبيئة.

سادساً: إستراتيجيات تمييز المنتجات Branding Strategies

تمييز المنتجات يعتبر من الأمور المهمة التي تمكن المستهلكين من التفريق بين المنتجات المتشابهة في صفاتها المادية أو إستخداماتها كما يساعد على إبقاء المنتج في ذهن المستهلكين أطول فترة ممكنة كما أن التمييز يعتبر الأداة التي بواسطتها تطرح منشأة ما نفسها للمستهلكين في الأسواق المستهدفة، عليه فإن التمييز يستخدم لتمييز المنشأة بالكامل مثل (شركة المراعي وشركة تايوتا وشركة IBM) أو لتمييز المنتجات التي تقدمها المنشآت مثل (بامبرز، تايد .... إلخ). ويعرف التمييز بأنه «إستخدام كلمات أو أسماء أو عبارات أو رموز (أو دمج كل أو بعض هذه الأشياء) لكي تعطي تمييزاً أو تعريفاً بالمنتج عن باقي المنتجات».

مفاهيم لها علاقة بالتمييز

١- العلامة أو الماركة (Brand) وهي عبارة عن إسم أو رمز أو تصميم أو شكل (أو مزيج منها) والتي يمكن من خلالها تمييز المنتج عن منتجات المنافسين. كما تعرفها الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها إسم أو مصطلح أو رمز أو تصميم أو مزيج منهم يعمل على تعريف السلع والخدمات الخاصة ببائع أو مجموعة من البائعين والتمييز بينها وبين السلع أو الخدمات المنافسة (سليمان، ٢٠١٠).

٢- إسم العلامة أو الإسم المميز أو إسم الماركة (Brand Name) هو جزء من

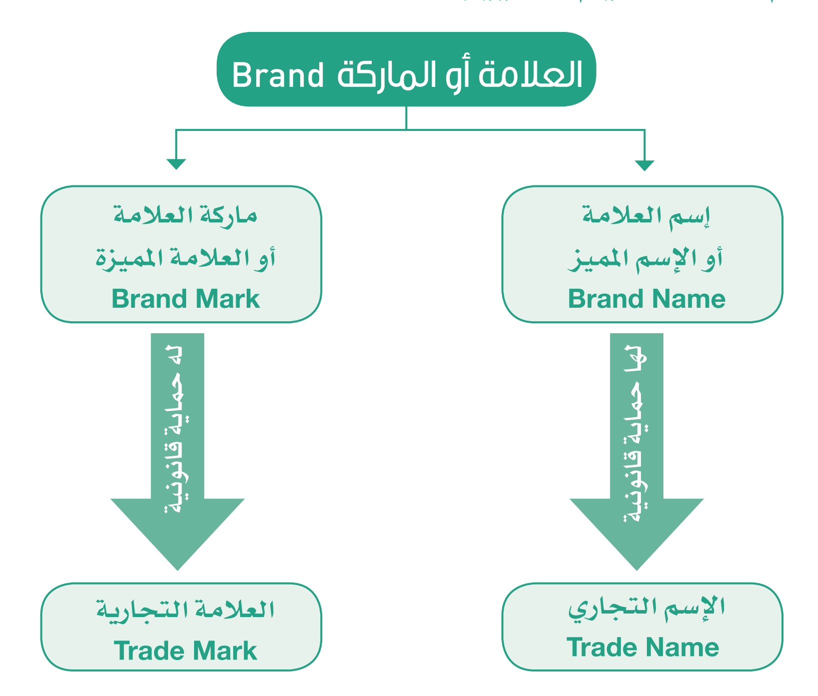
العلامة يمكن نطقها، وقد يكون لها معنى أو ليس لها معنى، مثل بامبرز (حفائض الأطفال)، تايد (مسحوق الغسيل)، صن سيلك (شامبو).

٣- العلامة المميزة أو ماركة العلامة (Brand Mark)، هو ذلك الجزء من العلامة أو الماركة الذي لا يمكن نطقه ولكن يمكن إدراكه والتعرف عليه من خلال الشكل أو اللون أو الحروف مثل علامة تاويوتا وعلامة مرسيدس وعلامة أي بي أم للحاسبات وعلامة التفاحة لشركة آبل.

٤- الإسم التجارية (Trade Name)، هو العلامة أو جزء من العلامة يمكن نطقها وله حماية قانونية وهي تحمي حقوق المنتج أو البائع في إستخدام الإسم التجاري وتمنع على الآخرين إستخدامها إلا بتصريح منه.

٥- العلامة التجارية (Trade Mark)، هو العلامة أو جزء من العلامة لا يمكن نطقها وله حماية قانونية. وهي تحمى حقوق المنتج أو البائع في إستخدام العلامة وتمنع على الآخرين إستخدامها إلا بتصريح منه، ويشار إلى العلامة التجارية المسجلة عادة بالرمز (TM). شكل رقم (٨) يوضح مفاهيم التمييز.

شكل رقم (٨): مفاهيم التمييز



وقد تستخدم المنشأة أسم تجاري يمكن نطقه وفي نفس الوقت يعتبر علامة للمنشأة مثل جوجل، ويمكن للمنشأة أن تستخدم أسم تجاري يمكن نطقه وتستخدم أيضا علامة أو شعار يمكن تمييزه بالنظر مثل تويوتا لها أسم ولها شعار أيضاً.

معايير إختيار الإسم التجاري

من المعلوم أن إختيار الإسم التجاري ليس بالأمر السهل، وعموما هناك بعض المعايير الهامة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند إختيار الأسماء التجارية وهي:

١- أن يكون الإسم قصيراً وسهل نطقه وتذكره مثل تايد وفاين ولوكس.

٢- أن يعكس خصائص ومنافع المنتج مثل كلينكس وزيت الذرة «عافية»... إلخ.

٣- أن يميز المنتج بسهولة عن المنتجات الأخرى.

٤- أن لا يكون له مدلول سلبي عند ترجمته إلى لغات أخرى.

٥- أن يكون قابلاً لمنحه الحماية القانونية، فالأسماء التي تتسم بالعمومية عادة لا تمنح الحماية القانونية (أبو جمعة، ٢٠٠٣).

قيمة العلامة التجارية

تحقق العلامة التجارية قيمة كبيرة لكل من المنشأة التي تملكها والمستهلكين الذين يشترونها. فالفوائد والمنافع والمزايا التي يحصل عليها المستهلك تعكس قيمة العلامة بالنسبة له لذلك يتمسك بها ويكون لديه ولاء لها. وتزداد قيمة العلامة كلما زاد حجم ونوع الإشباع الذي يتحقق للمستهلك نتيجة لشرائه للعلامة وإستخدامه أو إستهلاكه لها.

هناك عدد من المنظمات العالمية (مثل Interbrand, JPMorgan Chse & Co.,

Citigroup, Morgan Stanley) تقوم باحتساب قيمة العلامة التجارية الكبرى في العالم بصورة سنوية والجدول رقم (٥) يوضح أفضل ١٠ علامات تجارية في عام ٢٠١١.

جدول رقم (٥): أفضل ١٠ علامات تجارية

المرتبة في ٢٠١١/٩	المرتبة في ٢٠١١/١	إسم العلامة التجارية	البلد	القيمة (مليار دولار)
١	١	غوغل	الولايات المتحدة	٤٨,٣
٢	٨	أبل	الولايات المتحدة	٣٩,٣
٣	٢	مايكروسوفت	الولايات المتحدة	٣٩,٠
٤	٤٣	أي بي أم	الولايات المتحدة	٣٦,٠
٥	٣	وول - مارت	الولايات المتحدة	٣٥,٠
٦	٥	فودافون	الولايات المتحدة	٣٠,٧
٧	٧	جنرال الكترك	الولايات المتحدة	٢٩,١
٨	١٤	تويوتا	اليابان	٢٨,٨
٩	١٠	أي تي أن تي	الولايات المتحدة	٢٨,٤
١٠	١١	أتش أس بي أس	الولايات المتحدة	٢٧,١

المصدر: جريدة الشرق الأوسط، ٣ سبتمبر ٢٠١١، العدد ١١٩٦٧

حيث يلاحظ أن علامة غوغل قد احتلت المركز الأول بين العلامات العالمية حيث وصلت قيمتها حوالي ٤٨,٣ مليار دولار أمريكي، تليها علامة ابل بقيمة قدرها ٣٩,٣ مليار دولار أمريكي ثم علامة مايكروسوفت في المركز الثالث بقيمة ٣٩ مليار دولار أمريكي. كما يلاحظ أن موطن أغلب العلامات التجارية هو الولايات المتحدة الأمريكية.

فوائد التمييز

يحقق التمييز العديد من الفوائد والمزايا لكل من المستهلك والمنشأة المنتجة:

أولاً: بالنسبة للمستهلك

يحقق التمييز الفوائد التالية للمستهلك:

١- يستطيع المستهلك تحديد المنتجات التي يريدها بسهوله ويسر.

٢- بعث الطمأنينة لدى المستهلك عند طلب المنتج الذي يريده، لأنه سبق له وأن جرب المنتج وعرف مستوى جودته.

٣- يشبع الحاجات النفسية للمستهلكين خاصة أولئك الذين يشترون المنتجات ذات الماركات المشهورة لتميزهم عن الآخرين.

ثانيا: بالنسبة للمنشأة المنتجة

يحقق التمييز الفوائد التالية للمنشأة المنتجة:

١- يساعد التمييز المستهلكين في طلب المنتج عدة مرات مما يؤدي إلى تحقيق نوع الثبات في المبيعات كما يؤدي خلق ولاء للمنتج.

٢- يساعد التمييز المنشأة المنتجة في الترويج على المنتجات، خاصة في حالة إستخدام الإعلانات، لأنها تربط العلامة بما يرغبه المستهلكين في رسالتها الإعلانية.

٣- يساعد التمييز المنشأة في طرح منتجات جديدة في السوق تحمل نفس العلامة التجارية المعروفة مما يبعث في نفوس المستهلكين الثقة بالمنتج الجديد.

٤- يساعد التمييز في عمليات التخزين والعرض والرقابة (عبدالبديع وسالم، ٢٠١٠)

٥- يحمي التمييز منتجات المنشأة من التقليد والغش التجاري.

٦- يساعد التمييز في إتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالتسعير والتوزيع والترويج وتطوير المنتج.

إستراتيجيات تمييز المنتجات

إستراتيجية تمييز المنتجات تتضمن إتخاذ إستراتيجيات هامه وهي:

١- إستراتيجية عدم تمييز المنتجات.

٢- إستراتيجية تمييز المنتجات. وهذا يتضمن الإستراتيجية التالية:

أ- إستراتيجية تمييز كل منتج على حده.

ب- إستراتيجية إستخدام تمييز موحد لكل المنتجات.

ج- إستراتيجية إستخدام تمييز خاص لكل مجموعة سلعية.

د- إستراتيجية إستخدام الإسم التجاري للمنشأة مقترنا بإسم مميز لكل سلعة على حدة.

ه- إستراتيجية إستخدام الإسم المميز للمنتج.

و- إستراتيجية إستخدام الإسم المميز للوسيط (الموزع).

أولا: إستراتيجية عدم تمييز المنتجات

قد تتخذ المنشأة إستراتيجية بعدم تمييز منتجاتها وذلك عندما يكون هناك تشابه بين منتجاتها ومنتجات المنافسين، أو عندما تكون منتجاتها أقل جودة من منتجات المنافسين، وتمتاز المنتجات غير المميزة بإنخفاض أسعارها وهي تسوق لأصحاب الدخول المنخفضة، ويتم إستخدام سياسة عدم التمييز في كثير من السلع الميسرة والمواد الخام والحديد والرصاص والفحم والذرة (حبيب والشدوخي، ٢٠١٢). وهذه الإستراتيجية تستخدمها شركات الأدوية العالمية منذ فترة طويلة مع بعض الأدوية الغالية الثمن من أجل توفير بدائل دوائية أقل تكلفة للمستهلك (سليمان، ٢٠١٠).

ثانيا: إستراتيجية تمييز المنتجات

يعتبر إستراتيجية تميز المنتجات من الإستراتيجية المهمة التي تتخذها المنشآت وذلك لمواجهة المنافسة ولرغبة المنشآت في تحقيق المبيعات المنشودة والحصول على الإرباح. وأمام المنشأة عدد من الإستراتيجية لتمييز منتجاتها وهي:

١- إستراتيجية تمييز كل منتج على حدة Individual Branding

في هذه الحالة تقوم المنشأة بإعطاء كل منتج من المنتجات التي تنتجها إسم أو علامة يختلف عن المنتجات الأخرى (لكل منتج علامة خاصة به) مثل قيام شركة بروكتر أند جامبل بإعطاء كل منتج من منتجاتها إسم خاصة به (تايد - آريال (مسحوق غسيل)، بامبرز (للمواليد)، فولجيرز (القهوة)، كريست (معجون للأسنان)، برينغالز (أصابع بطاطة مقلية)، بانتين،هيربال إسنسز،هيد اند شولدرز، بيرت بلاس (شامبو)......... إلخ).

٢- إستراتيجية تمييز موحد لكل المنتجات Family Branding

في هذه الحالة تقوم المنشأة بتمييز نفسها وتمييز جميع منتجاتها بإستخدام أسم أو علامة واحدة مثال ذلك قيام شركة المراعي السعودية بإستخدام علامة (أسم) المراعي لتمييز نفسها وتمييز جميع منتجاتها من الألبان والأجبان والعصيرات واللحوم وخلافه، وإستخدام شركة كوداك إسم كوداك لتمييز نفسها وتمييز منتجاتها من كاميرات وأفلام وآلات تصوير مستندات وخلافه. ومن مزايا هذه الإستراتيجية هو تخفيض التكاليف وخاصة تكاليف الترويج وذلك لأن ترويج منتج واحد يعمل ترويج جميع المنتجات الأخرى. كذلك الإستفادة من نجاح العلامة في تسويق المنتجات الجديدة. من عيوبها أن عدم نجاح أحد المنتجات قد يؤثر على بقية المنتجات.

٣- إستراتيجية إستخدام تمييز خاص لكل مجموعة سلعية Separate Family Name for All Products

في هذه الحالة تقوم المنشأة في حالة إنتاجها لعدد كبير ومختلف من المنتجات، بتمييز كل مجموعة من المنتجات (والتي توجد بينها رابطة) بإسم مميز. ومن المنشآت التي تتبع هذه الإستراتيجية شركة (SEARS)، حيث تسوق المنتجات الكهربائية تحت إسم (KENMORE) وتسوق الملابس النسائية تحت إسم (KERRYBROO). ومن مزايا هذه الإستراتجية أنها تتيح للمنشأة الحرية في تمييز كل مجمعة من المنتجات بما يناسبها.

٤- إستراتيجية إستخدام الإسم التجاري للمنشأة مقترنا بإسم مميز لكل سلعة على حدة Company Trade Name Combined with Individual Product Name

في هذه الحالة تقوم المنشأة بإعطاء كل منتج من منتجاته إسماً خاصاً به مقروناً بإسم المنشأة ومن المنشآت التي تتبع هذه الإستراتيجية شركات السيارات اليابانية مثل شركة تويوتا حيث يقترن أسمها مع كل من كاميري، كورلا، أوريون، فورتنشر، لاندكروزر....... إلخ، كذلك شركة أبل تستخدم إسمها مقترن بإسم كل منتج من منتجاتها مثل أي فن، و أي باد، وأي بود، وماكنتوش.

٥- إستراتيجية إستخدام الإسم المميز للمنتج Brand licensing

في هذه الحالة تقوم المنشأة بإستخدام العلامة التي تكون مملوكة للمنشأة المنتجة مثل قيام الشركة السعودية للمشاريع الصناعية (بقشان) بإستخدام علامة البيبسي كولا على مشروب الكوكا الذي تنتجه. ويترتب على إستخدام إسم المنشأة المنتجة من قبل المنشأة أن تساهم في عملية الترويج والتوزيع للمنتج (حبيب والشدوخي، ٢٠١٢). ومن مزايا هذه الإستراتيجية

هو إيجاد الولاء للسلعة وزيادة الطلب عليها (التركستاني، ١٤٢٧). كما يساعد على إنتشار العلامة التجارية بدون إستثمار ضخم من صاحب العلامة.

٦- إستراتيجية إستخدام الأسم المميز للوسيط (الموزع) Distributer brand

في هذه الحالة تقوم المنشأة بإستخدام العلامة التي تكون مملوكة للموزع وذلك للإستفادة من خبرة الموزع وإمكانياته التسويقية (خاصة إذا كانت المنشأة المنتجة صغيره وإمكانياتها محدودة)، وعادة ما تكون جودة وأسعار هذه المنتجات أقل من جودة وأسعار المنتجات ذات العلامة. ويستخدم هذا الأسلوب بكثرة في متاجر السوبر ماركت الكبرى فعلى سبيل المثال تلجأ بعض مصانع السكر والملح والحليب وغيرها من المنتجات إلى وضع إسم متاجر سيفواي Safeway على منتجاتها.

مسيرة تطور شعارات بعض أشهر المنشآت العالمية

المصدر http://www.waelh.com

شركة Microsoft

شركة مايكروسوفت (بالإنجليزية: Microsoft Corporation) شركة دوليّة تعمل في مجال تقنيات الحاسوب، يبلغ دخلها السنوي ٤٤ مليار دولار، ويعمل بها ٧١،٥٥٣ في ١٠٢ دولة. تطوّر وتصنّع وترخِّص مدى واسعاً من البرمجيات للأجهزة الحاسوبيّة.يقع المقر الرئيسي للشركة في ضاحية ريدمونت، سياتل، واشنطن، الولايات المتّحدة. عند تأسيس شركة مايكروسوفت، إتخذ كل من بيل غيتس و بول آلان من مدينة ألبوكويركو في ولاية نيو مكسيكو مقرا للشركة ومن ثمة إنتقلت الشركة إلى موقعها الحالي. تجدر الإشارة أن بيل غيتس وبول آلان هما المؤسسين والملاك لهذه الشركة قبل أن تصبح من الشركات العامة والمتداولة في أسواق الأسهم. (ويكيبيديا).



شركة Nokia

نوكيا هي شركة عالمية فنلندية رائدة في قطاع الإتصالات، بدأت كشركة متخصصة في الأخشاب والأحذية المطاطية، أنتجت أول هاتف نقال عام ١٩٧٢م وقد كان لأغراض عسكرية، وتقود نمو وتطوير هذا القطاع الصناعي المتحرك الواسع الضيق. نوكيا تمكّن الأشخاص من التواصل بعضهم مع بعض وتصلهم بالمعلومات التي تهمهم، مع منتجات مبتكرة وسهلة الإستعمال مثل الهواتف النقالة، الآلات والحلول للتصوير، الألعاب، الإعلام والأعمال. نوكيا تزود مشغلي الشبكات والشركات بالتجهيزات، الحلول والخدمات. (ويكيبيديا).



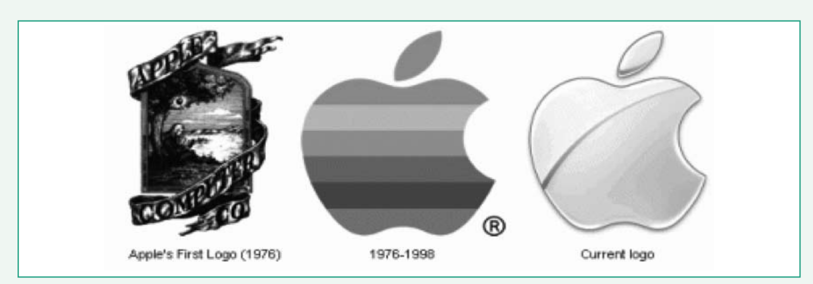
شركة Google

جوجل (أو غوغل، أو قوقل (بالإنجليزية: Google) هي شركة أمريكية تأتي بعائدها من الدعاية المتعلقة ببحث الانترنت والبريد الإلكتروني، خدمة الخرائط على الشبكة، الخدمات المكتبية، الشبكة الإجتماعية ومشاركة الفيديو. جوجل في الأصل محرك بحث على شبكة الإنترنت، أنشأه طالب الدكتوراة في جامعة ستانفورد الأمريكية لاري بايج وسرغي برين عام ١٩٩٨ م. يعتبر محرك البحث الأكبر على الشبكة، حيث يستقبل على الأقل ٢٠٠ مليون طلب بحث يومياً. الكلمة Google بالإنجليزية هي تحريف لكلمة "googol" التي اخترعها ملتون سيروتا للدلالة على رقم ١ يتبعه مئة صفر، للدلالة على العدد الهائل من صفحات الشبكة التي يفهرسها محرك البحث، وللدلالة على إصرار الشركة على تنظيم الكم الهائل من البيانات القابعة في خدمات منتشرة حول العالم، وإصرارها أيضاً على إتاحة هذه البيانات لمستخدميها، أو أنه بمعنى يتفحص وهو ما يقابله في الانكليزية، هناك أيضاً الفعل الجديد على اللغة to google والذي معناه القيام ببحث على الشبكة بإستخدام محرك البحث جوجل. ويعمل في شركة جوجل ما يفوق ٥٦٨٠ موظف.[١] أعلنت شركة جوجل عن افتتاح مقرها الإقليمي لمنطقة الشرق الاوسط و أفريقيا في القاهرة بتاريخ ٦ يونيو ٢٠٠٧. (ويكيبيديا).



شركة Apple

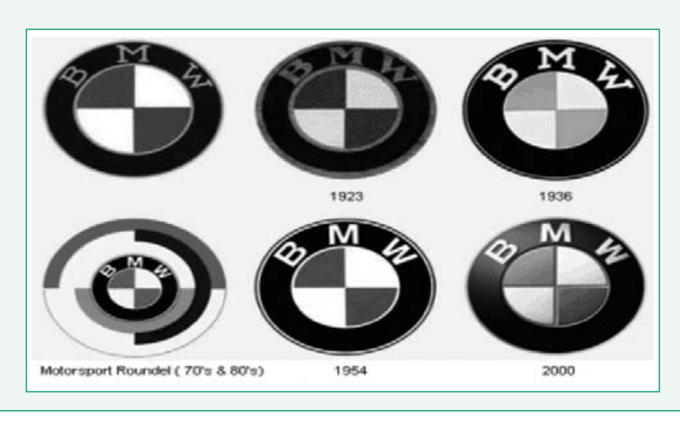
أبل (بالانجليزية: .Apple Inc) الإسم الرسمي Apple Computer, Inc. شركة أمريكية متعددة الجنسيات، كان إسمها سابقاً «أبل كمبيوتر» تعمل في مجال التقنية، تصنع عتاد الحاسوب، وبرمجياته، عرفت الشركة بنتاجها لسلسلة من الحواسيب الخاصة التي تدعى ماكنتوش، كما تنتج الشركة مشغلات الموسيقى المتنقلة المسماة آي بود، وتنتج الهاتف المحمول آي فون الذي أعلنت عنه عام ٢٠٠٧. بالإضافة إلى ذلك تنتج الشركة عدداً من البرمجيات المتنوعة مثل نظام التشغيل Mac OS X، برنامج تشغيل الملفات الصوتية آي تيونز، وiLife وFinal Cut Studio. وفي ٢٠٠٧، فإن الشركة تدير حوالي ٢٠٠ محل لبيع منتجاتها بالتجزئة في ست دول حول العالم[٢]، ومتجر على إنترنت حيث يباع كل من العتاد والبرمجيات. (ويكيبيديا).



شركة BMW

بي أم دبليو BMW شركة ألمانية لإنتاج السيارات والمحركات والدراجات النارية. يشتق إسمها من الألمانية Bayerische Motoren Werke وتمتلك BMW شركتي رولزرويس، ميني.

تعد من أفضل السيارات في العالم كونها ألمانية وهي تعد أكبر المنافسين للسيارات الألمانية وذو الشعبية الكبيرة من نوع مرسيدس، أوبيل، أودي، فولكس فاجن، مايباخ، سمارت. وتحضى (بي أم دبليو BMW) من أكثر السيارة شعبية في اوروبا والعالم وهي تعد شركة لصناعة السيارات المختلفة من كوبيه و سيدان و رياضية. (ويكيبيديا).



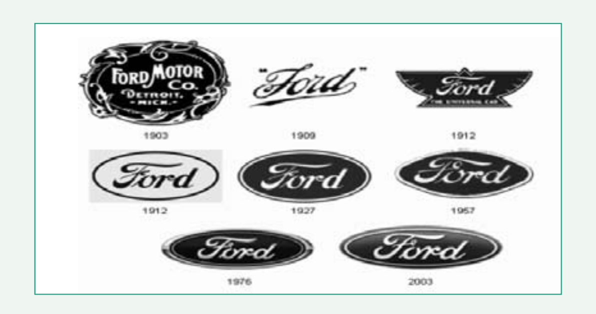
شركة Ford

شركة فورد هي شركة دولية ذات أصل أمريكي لتصنيع للسيارات. أسسها هنري فورد في مدينة ديربورن في ولاية ميشيجان الأمريكية ولا تزال مقرات الشركة الأساسية في تلك المدينة. شركة فورد تعتبر من أكبر ١٠ مصنعي السيارات في العالم. تتمتع سيارات فورد -ولاسيما فورد كراون فكتوريا- بشعبية كبيرة وطلب عال في بلدان الخليج العربي. قامت شركة توكيلات الجزيرة وكيلة سيارات فورد ولنكولن في السعودية بالاحتفال ببيعها السيارة رقم ١٠٠ ألف منذ دخولها السوق السعودي عام ١٩٨٦ م. (ويكيبيديا).



شركة Mercedes-Benz

مرسيدس (Mercedes) التي تتخذ من النجمة الثلاثية شعاراً لها هي علامة تجارية لسيارات وحافلات وشاحنات من إنتاج شركة دايملر كرايسلر (DaimlerChrysler) الألمانية والتي يعود تاريخها إلى عام ١٨٨٦، تأتي فكرة النجمة الثلاثية من فكرة آلة للإستخدام الثلاثي (أرض، جو، بحر) أما إسم مرسيدس (النعمة او البركة باللغة الإسبانية)، فهو يعود إلى مرسيدس يلنيك (Mércédès Jellinek) ابنة إميل يلنيك (Emil Jellinek) الذي كان ينظم سباقات الشركة وبما أنه كان بتفائل بإسم إبنته كان يسمي به سيارة السباق، ونظراً للفوز المتكرر أصبح إسم الإبنة مرسيدس إسم أشهر وأفخم السيارات في العالم والتي يقع مقرها الأم في شتوتغارت جنوب ألمانيا و هي شركة لها باع طويل في صناعة السيارات الفخمة ذات الجودة العالية، تتميز سيارة المرسيدس بالفخامة و القوة و طول العمر، و يركز العلماء و المهندسون فيها على راحة السائق و الركاب و أمان الرحلة، أما عن المحركات فهي الرائدة في تصنيع محركات الدفع الخلفي القوية و الكبيرة على هيئة متوالية أو على هيئة V التي تعطي عزماً أكبر للمحرك، و يمتاز محرك المرسيدس بالعزم الكبير و طول العمر إذ أنه من أكثر المحركات بقاءاً و طول خدمة. (ويكيبيديا).



سابعاً: إستراتيجيات التغليف Packing Strategies

يقصد بالتغليف جميع الأنشطة المتعلقة بتصميم وإنتاج الغلاف الذي يحوي بداخله المنتج (أبو جمعة،٢٠٠٣). ويعتبر التغليف من العوامل الرئيسية لنجاح السلعة أو فشلها (عبدالبديع وسالم، ٢٠١٠)، والتغليف يقوم بالعديد من الوظائف الهامة منها:

١- حماية السلعة من التلف أثناء النقل والشحن والتخزين والإستخدام، وحمايتها من الجراثيم والأوبئة والميكروبات، حمايتها من العوامل البيئية مثل الغبار والأتربة والرطوبة.

٢- حماية المستهلك من أخطار السلعة، تتميز بعض المنتجات بخطورتها تجاه المستهلكين في حالة عدم تغليفها أو تغليفها بطريقة غير مناسبة، فمثلاً الأدوية تغلف بطريقة معينة يصعب على الأطفال فتحها وتناول محتوياتها.

٣- تمييز المنتج عن باقي المنتجات المنافسة من خلال طرحها في الأسواق بعبوة فريدة ومميزه.

٤- يساعد على تنفيذ البرامج التسويقية وذلك على النحو التالي:

أ- ترويج السلعة، يقوم الغلاف وما يحمله من رسوم ورموز وصورة وألوان وعلامة تجارية وبيانات عن المنتج بالترويج للسلعة وجذب الإنتباه وإثارة الإهتمام.

ب- بيع السلعة، نظراً لغياب مندوبي البيع الشخصي وخاصة في متاجر السوبر ماركت، فإن التغليف يقوم بدور هذا المندوب ويطلق عليه بعض الكتاب إسم البائع الصامت.

ج- تنشيط المبيعات، وذلك من خلال تشجيع المستهلكين على إستخدام العبوة بعد الإستخدام مثل تعبئة الأجبان في أكواب يمكن إستخدامها بعد الانتهاء من استهلاك محتويات العبوة.

د- تجزئة السوق، يساعد العبوة إدارة التسويق على تجزئة السوق المستهدف بناءً على معيار كمية الإستخدام، حيث يتم تصميم العبوة وفقاً للحجم المناسب للعميل ويلاحظ ذلك بشكل كبير في المنتجات الإستهلاكية حيث يتم تعبئة الأرز والسكر وخلافة في أحجام مختلفة تتناسب مع الكمية المستخدمة من قبل المستهلكين.

هـ- جودة المنتج، تستخدم العبوة لتعكس الجودة الفعلية للمنتج.

و- التسعير، قد تجعل العبوة المستهلك مستعداً لدفع مبلغ أكثر قليلاً مقابل مزايا الغلاف مثل المظهر والسهولة (أبو جمعة،٢٠٠٣).

إستراتيجيات التغليف

يتوقف إتخاذ قرار بإستراتيجية التغليف المناسبة على ما يلي:

- مدى رغبة المنشأة في إستخدام الغلاف لجذب العملاء.
- مدى رغبة المنشأة في تحقيق تخفيض في تكاليف التغليف.
- مدى رغبة المنشأة في إستخدام مواد ذات كفاءة عالية في التغليف.
- مدى رغبة المنشأة في إستخدام الغلاف في عملية الترويج.

وتشمل إستراتيجيات التغليف ما يلي:

١- إستراتيجية إستخدام العبوة الأولية (Primary) وهي التي يوضع فيها المنتج مباشرة (مثل الزجاجة التي تحتوي على العطر) وهي ضرورية لأغلب المنتجات.

٢- إستراتيجية إستخدام العبوة الثانوية (Secondary) وهي المادة التي تحمي العبوة الأولية والتي عادة ما يتم التخلص منها عندما يكون المستهلك على وشك إستخدام المنتج (مثل عبوة الكرتون التي توضع فيها زجاجة العطر).

٣- إستراتيجية إستخدام عبوة الشحن (Shipping) وهي العبوة التي تستخدم لتخزين وشحن المنتج (مثل الصندوق أو الكرتون التي توضع فيه علب (عادة إثني عشر علبة) تحتوي كل منها على زجاجة عطر).

٤- إستراتيجية إستخدام عبوة واحدة لتغليف أكثر من سلعة خاصة إذا كانت هذه السلع مترابطة في الإستخدام، ويستخدم هذا النوع من التغليف بشكل كبير في منتجات التجميل.

تطبيق تسويقي على أهمية التغليف

دور التغليف في النشاط الترويجي للمؤسسة
دراسة حالة على شركة الأطلس لمشروبات بيبسي كولا بالجزائر

المصدر: ليلى، ٢٠١٠

www.umc.edu.dz/buc/theses/economie/AMAS3057.pdf

تعتبر شركة الأطلس لمشروبات بيبسي كولا بالجزائر، إحدى المؤسسات الرائدة في قطاع المشروبات الغازية والتي تقوم بتعبئة وتوزيع علامة بيبسي كولا العالمية في جميع أنحاء الجزائر، والتي تحتل المرتبة الثانية بعد كوكا كولا في السوق الجزائري من خلال تشكيلة منتجاتها التي تكتسح الساحة المحلية بمختلف الأذواق والأحجام، والتي تستهدف من خلالها مختلف طبقات المجتمع الجزائري. وهي تسوق ثلاثة علامات رئيسية تتمثل في بيبسي، ميرا ندا وسفن أب بمختلف الأحجام والأغلفة حيث لكل علامة طابع وتشكيلة خاصة بها، وتستعمل الشركة مختلف مواد الصنع في ذلك من زجاج، بلاستيك ومعدن رغبة منها في إرضاء جميع الأذواق المختلفة للمستهلك الجزائري، كما تستعمل مختلف الألوان والأشكال والبيانات حسب طبيعة وخاصية كل مشروب لإحداث تناسق بين مختلف عناصر الغلاف، وجعله أكثر جاذبية وإغراء للفت أنظار المستهلك، ولإيصال الرسالة الإعلامية والإغرائية للغلاف على أحسن صورة ولزيادة ثقة المستهلك بعلامة بيبسي كولا و لترسيخ لديه فكرة أنه نفس المنتج الموجود في كافة الدول من حيث جودة المحتوى والغلاف، وهذا ما تسعى إليه دائما شركة بيبسيكو العالمية من خلال جميع فروعها وتعاقداتها في جميع أنحاء العالم. كما نجد أنه لا يمكن لشركة الأطلس إحداث أي تغيير سواء في المحتوى أو في الغلاف دون الرجوع إلى الشركة الأم وهذا حسب عقد الترخيص.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن لغلاف علامات المشروبات الغازية أهمية وتأثير في عملية الشراء لدى المستهلك الجزائري، رغم أنه ليس الدافع الأول في عملية الشراء لكن له دور مكمل، حيث لا يقبل المستهلك الجزائري شراء مشروب غير مناسب من حيث الشكل الألوان طريقة الفتح أو نوعية مادة الصنع لأنه يترك عنده انطباع سيء، وقد بينت الدراسة أن المستهلك راض عن غلاف هذه المنتجات وأنها مميزة وجذابة وتعبر عن نوعية المشروب المعبأ سواء من حيث شكل العبوة وحجمها، الألوان المستخدمة، المواد المستعملة في التعبئة و البيانات المدونة على بطاقة التبيين.

ثامنا: إستراتيجيات الخدمات المساندة Strategies of Support Services

تحتاج العديد من السلع وخاصة السلع ذات التقنية العالية والسلع المعمرة إلى مجموعة من الخدمات المساندة، وهذه الخدمات مهمة للعميل ومن هذه الخدمات:

أ- خدمة الضمان: هي إلتزام من المنتج أو الموزع للعميل بصلاحية السلعة وخلوها من العيوب الفنية أو الشكلية خلال فترة زمنية محددة، وإلتزامه بإستبدال السلعة المباعة أو إصلاحها مجاناً وإستبدال قطع الغيار أو إعادة المبلغ المدفوع في الشراء.

تستخدم المنشآت مجموعة من الإستراتيجيات في مجال الضمان منها:

- إستراتيجية تقديم أو عدم تقديم الضمان: هنا تختار المنشأة بين تقديم أو عدم تقديم الضمان للسلعة المباعة، وفي حالة تقديم المنشأة للضمان فإنه تكسب ثقة وإستمرار في التعامل معها (والعكس صحيح).
- إستراتيجية تقديم ضمان محدود المدة: تقوم بعض المنشآت بتقديم ضمان محدود بمدة زمنية في الغالب هذه المدة تكون سنة من تاريخ الشراء، وقد يتجاوز الضمان السنة خاصة بالنسبة للسلع الإنتاجية والصناعية المرتفعة القيمة.
- إستراتيجية تقديم الضمان الشامل أو المحدود: الضمان الشامل هو الذي يغطي جميع المتطلبات بما في ذلك قطع الغيار وفي الغالب يكون خلال فترة زمنية معينة لا تتجاوز العام، أما في الضمان المحدود فهو الذي يغطي مجالات محددة وقطع غيار معينة.

ب- خدمة الإصلاح: حيث تقوم بعض المنشآت بمتابعة منتجاتها في السوق من إصلاح وصيانة وخلافه، وغالباً ما تكون في السلع المعمرة، فهي تقدم

الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للإصلاح والصيانة.

ج- خدمة الإئتمان: هي خدمات ذات جاذبية للمستهلك عن طريق تسهيل البيع أو الدفع أو البيع بالتقسيط بما يمكنه من الإقدام على الشراء عند ظهور الحاجة دون تأجيل.

تطبيق تسويقي على أهمية خدمات ما بعد البيع

خدمة ما بعد البيع وأهميته

المصدر: نبيهة جابر محمد

http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber/posts/417198

ينبغي أن تكون خدمة ما بعد البيع جزءً لا يتجزأ من إستراتيجية المبيعات لأي منشأة مهما كان حجمها. فقد تعتقد بعض المنشآت أن دورها ينتهي بمجرد بيع السلعة و قبض الثمن. ولكن العملاء قد يحتاجون إلى خدمات أخرى بعد تسلم السلعة، مثل المساعدة في التركيب أو التدريب على إستخدامها أو صيانتها أو حتى إعادتها لعيب فيها. ويمكن لحسن خدمة ما بعد البيع و تميزها أن تساعد في الحصول على حصة معقولة من السوق، والحد من النفقات العامة في ما بعد البيع و التي لها صلة بالمنتجات والخدمات التي تباع والأهم من ذلك كله مفتاح للمحافظة على العملاء. ومعظم الزبائن لا تكرر الشراء أو تواصل التعامل مع المنشأة في حالة وجود تجربة سيئة.

خدمة ما بعد البيع تشمل أعمالاً مؤقتة طويلة كالضمان لسنة أو سنتين أو خمس وخدمة الصيانة المؤقتة.. وتشمل كذلك الأعمال أو الخدمات غير المؤقتة كإستبدال وتجديد المنتج حين إنتهاء دورة حياته بدفع فروق بسيطة كتعامل خاص كعملاء العديد من الشركات تقلل من أهميه ما بعد البيع لديها في إعطائها ميزة تنافسية. يتوقع العملاء خدمة عالية الجودة، خاصة وانها تركز على الحصول على قيمة جيدة مقابل المال الذي يدفع، وعلى إستعداد لإنفاق أكثر مع المنشأة التي تقدم أفضل خدمه بالإضافة لجوده المنتج.وفقاً لأميركان إكسبرس خدمة العملاء هى بارومتر قياس أسباب تعامل العملاء مع المنشأة. فنجد ٨٩ ٪ من قرارات المستهلكين للشراء تتأثر بشعوره بالراحة و ٩٠ ٪ منهم تعلق أهمية كبيرة على قيمة ما يشتروه مقابل المال الذي ينفقوه، و ما يقرب من ٩٠٪ من المستهلكين يعتمدوا في قراراتهم للشراء على أساس نوعية خدمة ما بعد البيع التي تقدمها المنشأة.

- بعض الحقائق عن خدمة ما بعد البيع:
- ٦٪ من جميع الأصناف المباعة ترد
- ٦٨٪ من المرتجعات لا يوجد بها خلل فني.
- متوسط الخسارة المتعلقة بإعادة المنتج تصل في المتوسط إلى ١٩ جنيه.
- تكاليف إعادة تجهيز المرتجعات تصل إلى أربع مرات بقدر تجهيز المنتج الأصلي.
- يتم إجراء مكالمة تليفونيه على الأقل لكل مستهلك بخصوص المرتجعات

الفصل السادس:

إستراتيجيات التسعير

Pricing Strategies

الفصل السادس:
إستراتيجيات التسعير

مقدمة

يعتبر السعر العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يمثل إيراد في حين أن العناصر الأخرى تمثل مصروفات، كما أنه يعتبر أكثر العناصر المزيج التسويقي تأثيراً في قرار المستهلك لشراء المنتج، حيث أن المنتج الذي يمتاز بجودة مناسبة وتوزيع مناسب وترويج مكثف ولكن السعر غير مناسب فإن ذلك يؤدي إلى عدم قبول المستهلكين له مما يؤثر على إيرادات المنشأة وبالتالي على أرباحها. لذلك فإن السعر المناسب يمثل متطلب أساسيا للنجاح في تسويق المنتجات (معلا، ٢٠٠٨) فالسعر المناسب يدل على فاعلية الجهود التسويقية للمنشأة بينما قد يتسبب السعر غير المناسب في كارثة ماليه لها (سليمان، ٢٠١٠).

تعريف السعر Definition of price

يعرف السعر بأنة «قيمة السلعة معبراً عنها بوحدة نقدية» (عبيدات وزامل، ٢٠١٠). كما عرف أبو جمعة (٢٠٠٣) السعر «بأنه ما يتنازل عنه طرف معين من أطراف عملية التبادل مقابل حصوله على شيء له منفعة له». كما عرف التركستاني (١٤٢٧) السعر بأنه «الترجمة الحقيقية للقيمة التي تحتويها السلعة أو الخدمة لغرض التبادل بين المشتري والبائع». كما عرف بعض الكتاب السعر من وجهة نظر المنتج بأنه «الثمن الذي تضعه المنشأة لمنتجاتها والذي يغطي التكاليف الكلية بالإضافة إلى تحقيق هامش ربح المستهدف» (سليمان،٢٠١٠)،

كما عرف عبيدات وزامل (٢٠١٠) السعر من وجهة نظر المنتج بأنه «ذلك العنصر الذي يمكن تعديله (صعوداً وهبوطاً) وفقاً لكافة المتغيرات البيئية المحيطة بعمل المؤسسات التسويقية وبما يتفق وإمكانات الشراء لدى المشترين ووفقاً لأذواقهم». كما يعرف دوجلاس السعر من وجهة نظر المنتج بأنه «المبلغ من المال الذي يحصل عليه المنتج لكي يغطي التكاليف ويحقق ربحاً في الظروف العادية» (أبو جمعة، ٢٠٠٣). فالسعر هنا يغطي مجالات أخرى أكثر من ثمن السلعة نفسها، فمثلاً قد يشتمل سعر السيارة تكلفة الضمان وتكلفة التأمين وغيرها من التكاليف التي يحملها المنتج على سعر السيارة. كما يعرف البعض السعر من وجهة نظر المستهلكين بأنه «القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المشتري مقابل حصوله على السلعة أو الخدمة» (معلا، ٢٠٨).

وينبغي ألا ينظر إلى السعر نظرة ضيقة بإعتباره يمثل فقط التكاليف المادية المباشرة التي يتحمله المستهلك للحصول على المنتج بل يجب ان ينظر إليه نظرة أكثر شمولية بإعتبار أن هناك عناصر أخرى للتكاليف تؤثر في السعر منها:

أ- الوقت الذي ينفقه المستهلك في سبيل الحصول على المنتج.

ب-الجهد العضلي إذا لم يكن المنتج قريب من المستهلك لهذا يتطلب فيه بذل الجهد أما عن طريق السيارة أو عن طريق المشي على الأقدام.

ج- التكلفة النفسية وهو الجهد النفسي الكبير الذي يبذله المستهلك للحصول على المنتج مثل الإنتظار في صف طويل أو نتيجة المعاملة غير المناسبة أو غير الإنسانية التي يعامل بها الشخص من قبل بعض الموظفين. عليه فإنه يمكن تعريف السعر من وجهة نظر المستهلك بأنه «التكاليف المالية والمعنوية (الجهد الجسماني والنفسي والوقت المبذول في الشراء) التي يتحملها المستهلك مقابل المزايا والفوائد والمنافع الوظيفية والنفسية والإجتماعية والخدمات المرتبطة بالمنتج أو المحلقة به التي يحصل عليها عند الشراء». لذلك فالسعر المناسب من وجهة نظر المستهلك هو السعر الذي يحقق له منافع أكثر من تكاليف المادية والمعنوية (سليمان، ٢٠١٠).

والسعر له عدة مسميات أو مرادفات كثير تعكس وجهة نظر المتعاملين في مجال معين منها:

- الرسوم Tuition المبلغ الذي يدفع مقابل الحصول على خدمات التعليم وخدمات مؤسسات المنفعة العامة.
- الفوائد Interest المبلغ الذي يدفع مقابل الحصول على قروض.
- الإيجار Rent المبلغ الذي يدفع مقابل الحصول على منفعة السكن.
- أجرة Fare المبلغ الذي يدفع مقابل الحصول على منفعة التنقل.
- الأجر Wage المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل عمله.
- المرتب Salary المبلغ الذي يدفع للموظف نظير عمله.
- العمولة Commission المبلغ الذي يدفع للسمسار مقابل خدماته.
- أتعاب Fee المبلغ الذي يدفع مقابل الحصول على خدمات مثل المبلغ الذي يدفع للمحامي وللطبيب.
- القسط Premium المبلغ الذي يدفع مقابل عمليات التأمين المختلفة.
- الاشتراك Dues المبلغ الذي يدفع مقابل الإنضمام إلى منشأة معينة.
- المكافأة Reward المبلغ الذي يدفع مقابل أداء عمل معين.
- الضريبة Tax المبلغ الذي يدفع مقابل الموافقة على جمع الأموال والثروة وغيرها.

تعريف التسعير Definition of Pricing

يعرف البرواري والبزرنجي (٢٠٠٤) التسعير بأنه «عملية وضع السعر على المنتج «فالتسعير هو ذلك النشاط التسويقي الذي تقوم به إدارة التسويق لتحديد وضع أسعار مناسبة لمنتجاتها». إذاً السعر (القيمة أو الثمن) هو النتيجة النهائية لنشاط التسعير الذي تقوم به إدارة التسويق. وهي عملية مستمرة تقوم به المنشأة بما يضمن تحقيق حالة الإشباع للمستهلك من جهة والإسهام في تحقيق أهداف المنشأة من جهة أخرى.

مراحل التخطيط الإستراتيجي للتسعير
Stages of strategic planning for pricing

على إدارة التسويق أن تتبع عدد من الخطوات لإقرار أسعار مناسبة لمنتجاتها وهي:

١- إختيار أهداف التسعير.

٢- معرفة وتحليل العوامل المؤثرة في تحديد السعر.

٣- إختيار إستراتيجيات وسياسات التسعير.

٤- إختيار طريقة التسعير.

٥- إختيار السعر النهائي.

أولا: إختيار أهداف التسعير

الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها من وراء عملية التسعير متنوعة، وعلى إدارة التسويق أن تختار منها ما يتناسب مع أهدافها العامة وبيئتها الداخلية والخارجية وتشمل أهداف التسعير ما يلي:

- أهداف متعلقة بالربح.
- أهداف متعلقة بالمبيعات.
- أهداف متعلقة بالبقاء.
- أهداف متعلقة بالمنافسة.
- أهداف متعلقة بالجودة.
- أهداف متعلقة بتخفيض الطلب.
- أهداف متعلقة بإستقرار السوق.

١- أهداف متعلقة بالربح

الربح هو الفرق ين الإيرادات المتحصله والتكاليف المدفوعة، وأهداف التسعير المتعلقة بالربح متنوعة تشمل ما يلي:

أ- تعظيم الربح

تعظيم الربح هو الهدف الشائع في مجال التسعير، حيث تضع المنشأة الأسعار عند المستوى الذي يمكن أن يتحمله العملاء وذلك للإستفادة من الظروف الحالية المحيطة بالمنشأة وهذا النوع من الأهداف يكون في الأجل القصير حيث ترغب المنشأة في إسترداد أموالها المستثمرة في اقصر وقت ممكن ويجب ملاحظة أن إستخدام مثل هذا النوع من الأهداف يترتب عليه تجاهل العوامل الأخرى المؤثرة في السعر مثل العناصر الأخرى للمزيج التسويقي والمنافسة والحالة الاقتصادية.

ب- تحديد نسبة معينة كعائد على الاستثمار

قد يأخذ التسعير بهدف الربح صوره أخرى وهي تحديد السعر الذي يحقق عائد معين على الإستثمار وبالتالي فإن الهدف التسعيري يكون أكثر معقولية حيث أن الأمر ينصب على تحقيق رقم الإيرادات الذي يحقق عائد معين وليس أقصى ربح ممكن (عبدالحميد،٢٠٠٢)، حيث تقوم المنشأة بتحديد نسبة العائد أولا ثم تحسب السعر على أساس تلك النسبة.

ومن مزايا إستخدام العائد على الإستثمار كهدف تسعيري أنه يمكن أن يستخدم كمقياس لتقييم فاعلية مزيج المنتجات الخاص بالمنشأة بحيث تبقي المنشأة على المنتجات التي تحقق عائد مقبول والتخلص من المنتجات التي لا تحقق عوائد، كما أن هذا الأسلوب يجعل المنشأة أكثر مرونة في تسعير المنتجات بحيث تتمكن من تسعير المنتجات القوية بأسعار عالية تعطي عائد مزجي وتسعير المنتجات الضعيفة بأسعار منخفضة تعطي عائد منخفض (التركستاني،٢٠٠٨).

ج- تحديد نسبة معينة كعائد على المبيعات

حيث يتم تحديد العائد على المبيعات كنسبة مئوية من إجمالي المبيعات وليكن مثلا (٢٠٪). حيث يتم إحتساب تكاليف جملة من المنتجات ثم يتم إضافة نسبة محددة كهامش ربح والمجموع يعتبر هو السعر الذي يتم إستخدامه لتسعير كافة المنتجات وبالتالي يكون الربح موحد على جميع السلع وقد يتم تخصيص هامش ربح على كل منتج بحيث في النهاية يحقق الهدف التسعيري لمجموع المبيعات (التركستاني،٢٠٠٨).

٢- أهداف متعلقة بالمبيعات (الحصة السوقية)

بدلاً من الإعتماد على الربح كهدف للتسعير تسعى بعض المنشآت إلى الإعتماد على حجم المبيعات لتحديد السعر، فمن المعروف أن هناك علاقة عكسية بين السعر والمبيعات (الحصة السوقية)، فكلما إنخفض السعر كلما زادت المبيعات وبالتالي زيادة الحصة السوقية، فإذا كانت الحصة السوقية للمنشأة بالنسبة لمنتج معين ٢٥٪ وحتى تزيد المنشأة من حصتها السوقية فإنها تعمل على تخفيض السعر وبالتالي زيادة مبيعاتها وحصتها السوقية. من ناحية أخرى فإن المنشأة القائدة (التي حصتها السوقية اكبر من منافسيها) تكون في الغالب أكثر قدرة على المنافسة من المنشآت الأخرى وبالتالي قادرة على التحكم في السعر بما يضمن لها إحتفاظها بحصتها السوقية وبالتالي بقائها كقائدة للسوق.

٣- أهداف متعلقة بالبقاء

من الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها من خلال التسعير هو بقاءها في السوق وبالتالي قد تضطر المنشأة إلى التضحية بالإرباح المرتفعة في مقابل إستمرارها في السوق، عليه فإن المنشأة تعمل على تحديد السعر ليغطي التكاليف المتغيرة على الأقل وبالطبع يفضل أن يغطي جزء من التكاليف الثابتة

(أبو جمعه،١٩٩٩) كما يجب على المنشأة التي تستخدم هذا الأسلوب أن تستخدمه لفترة محدودة وذلك لعدم فاعليته في الأجل الطويل.

٤- أهداف متعلقة بالمنافسة

قد يكون الهدف من التسعير هو مواجهة المنافسة في السوق وهذا الهدف يختلف بإختلاف ما إذا كانت المنشأة قائدة أم تابعة فالمنشأة القائدة تبدأ بتغير الأسعار تتبعها المنشآت التابعة.

٥- أهداف متعلقة بالجودة

قد تكون المنشأة قائدة في مجال جودة المنتج الذي تنتجه حيث تنفق مبالغ طائلة على البحث والتطوير للحفاظ على جودته مما يترتب عليه إرتفاع التكاليف ومن أجل تغطيه هذه التكاليف فإن المنشأة تضع أسعار مرتفعة لمنتجاتها مقارنة بمنافسيها (عادة يربط المستهلك بين السعر المرتفع وبين الجودة المرتفعة للمنتج) (أبو جمعة، ١٩٩٩)

٦- أهداف متعلقة بتخفيض الطب

قد تلجأ المنشأة إلى رفع أسعار منتجاتها لتقليل الطلب على هذه المنتجات أو تخفيض الاستهلاك. فقد تكون هذه المنتجات مضرة بالصحة مثل الدخان أو قد تكون المنتجات ضرورية والعرض منها قليل (مثل الكهرباء) لذلك تلجأ المنشأة إلى رفع الأسعار للحد من الإسراف.

٧- أهداف متعلقة بإستقرار السوق

قد تهدف المنشآت من تحديد السعر هو الحفاظ على إستقرار السوق ويظهر ذلك في أسواق المواد الخام والحديد والفحم وتسعى هذه المنشآت على وضع سعر أقل ولكنه يمثل ثبات في الأجل الطويل. وفي هذه الحالات تتولى المنشآت الرائدة وضع الأسعار وعادة تتبعها في ذلك المنشآت التابعة في السوق (عبدالحميد،٢٠١٣).

ثانياً: معرفة وتحليل العوامل المؤثرة في التسعير

قرار التسعير يتأثر بعدد من العوامل والتي يجب تؤخذ في الإعتبار ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين:

- عوامل داخلية
- عوامل خارجية

١- العوامل الداخلية المؤثرة على التسعير

العوامل الداخلية المؤثرة على التسعير متعددة سوف يتم مناقشتها فيما يلي:

أ- الأهداف التسويقية العامة

من أهم الإعتبارات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تسعير المنتجات هو الأهداف التسويقية العامة للمنشأة، حيث أن أهداف التسعير هي جزء من الأهداف العامة للتسويق وبالتالي يجب ان تعمل على تحقيق الأهداف العامة للتسويق فإذا كانت أهداف التسويق العامة هو زيادة المبيعات خلال السنة فإن على إدارة التسويق أن تحدد أسعاراً أقل من أسعار المنافسين يحقق لها تميزاً عنهم وبالتالي زيادة الطلب على منتجات المنشأة.

ب- أهداف التسعير

أهداف التسعير تؤثر بشكل كبير على تحديد السعر المناسب للمنتجات وذلك لان كل هدف من أهداف التسويق له تأثير على المبيعات والإرباح والحصة السوقية. فإذا كان هدف التسعير هو تحقيق عائد معين على الإستثمار فإن ذلك يتم عن طريقين هما:

أ- رفع السعر وبالتالي زيادة هامش الربح للوحدة المباعة.

ب- تخفيض السعر وبالتالي زيادة حجم المبيعات.

ج- التكاليف

تعتبر التكاليف من أهم المؤثرات التي تؤثر على تسعير المنتج، حيث أن السعر يجب أن يكون كافياً لتغطية إجمالي التكاليف بالإضافة إلى تحقيق هامش ربح معقول وهناك عدة أنواع من التكاليف وهي:

- التكاليف الثابتة وهي التكاليف التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج وتشمل الإيجارات والآلات والأثاث والرواتب...الخ وهذه التكاليف تتحملها المنشأة سواءً أنتجت بكامل طاقتها أو أقل من ذلك.
- التكاليف المتغيرة وهي التكاليف التي تتغير بتغير حجم الإنتاج مثل المواد الخام والقوى الكهربائية.....الخ

والجدول رقم (٦) يوضح تأثير الطاقة المستغلة على التكاليف وبالتالي على السعر.

جدول رقم (٦): تأثير الطاقة المستغلة على التكاليف وبالتالي على السعر

الحالة	الطاقة الإنتاجية المتاحة	الطاقة المستغلة	التكاليف الثابتة	نصيب الوحدة من التكاليف الثابتة (التكاليف الثابتة + الوحدات المنتجة)	التكاليف المتغيرة	التكلفة الكلية	الربح المطلوب في الوحدة الواحدة	سعر البيع
١	١,٠٠٠,٠٠٠	٦٠٠,٠٠٠ ٪٦٠	٢٠٠٠,٠٠٠	٣,٤	١٠	١٣,٤	٣	١٦,٤
٢	١,٠٠٠,٠٠٠	٨٠٠,٠٠٠ ٪٨٠	٢٠٠٠,٠٠٠	٢,٥	١٠	١٢,٥	٣	١٥,٥

المصدر: أبو جمعة، ١٩٩٩

يتضح من الجدول رقم (٦) أن رفع الطاقة المستغلة من ٦٠٪ إلى ٨٠٪ أدى إلى تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة (من ٣،٤ إلى ٢،٥) والذي ترتب عليه إنخفاض التكلفة الكلية (من ١٣،٤ إلى ١٢،٥) و بالتالي إنخفاض السعر من ١٦،٤٠ إلى ١٥،٥٠.

د- المزيج التسويقي

تؤثر قرارات المزيج التسويقي (المنتج، الترويج، التوزيع) في قرارات التسعير، فإذا كان القرار هو تقديم منتج ذو جودة عالية فإن ذلك سوف يؤثر على السعر بتحديد سعر مرتفع لتغطية تكاليف تحقيق الجودة في المنتج والعكس صحيح حيث أن المنتج الأقل جودة سوف يباع بأسعار منخفضة. كذلك فإن قرارات الترويج تؤثر على السعر فإذا إعتمدت المنشأة على الترويج المكثف فإن ذلك قد يؤدي إلى رفع السعر لتغطية تكاليف الترويج.

٢- العوامل الخارجية المؤثرة على التسعير

من المعلوم أن البيئة الخارجية تؤثر بشكل كبير على المنشأة وعلى مزيجها التسويقي، ويعتبر التسعير من عوامل المزيج التسويقي الذي يتأثر بشكل كبير بعوامل البيئة الخارجية والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

أ- العملاء (المشترين)

عند إتخاذ قرار التسعير يجب الأخذ في الاعتبار وجهة نظر العملاء لأنهم هم الذين سيقررون فيما إذا كان السعر مناسب أم لا. فغالبا ما يربط المشترون بين سعر المنتج ومجموعة المنافع أو الفوائد التي يمكن أن يحصل عليها من شراء المنتج. وقد أشار كوتلر إلى ان المنتجات لم تعد تشترى بمجرد منافعها ومزاياها الملموسة بل لما ينطوي عليه من قيم ومنافع رمزية (معلا، ٢٠٠٨). عليه فإن السعر المناسب يجب أن يبدأ بالتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين و إدراكاتهم تجاه المنتج (معلا، ٢٠٠٨).

ب- المنافسون

المنافسون يعتبرون من العوامل الخارجية المؤثرة على التسعير، لذا يجب على المنشأة معرفة أسعار المنافسين المباشرين (الذين يتعاملون في نفس المنتج) وغير المباشرين (الذين يتعاملون في المنتجات البديلة) وذلك حتى تتمكن من

وضع سعر معقول مقارنة بالمنافسين، كما يجب على إدارة التسويق أن تضع في اعتبارها ردود فعل المنافسين تجاه سياستهم السعرية ومدى تأثير ذلك على حجم المبيعات والحصة السوقية.

ج- العوامل القانونية

من الضروري أن تأخذ إدارة التسويق عند وضع أسعار المنتجات التي تتعامل معها القوانين والأنظمة الحكومية حتى لا تقع المنشأة تحت طائلة العقوبات الحكومية. فقد تحدد الحكومة مدى لأسعار بعض المنتجات لا يمكن للمنشأة تجاوزه (بالرفع أو الخفض) وذلك حفاظا على مصالح الإطراف المختلفة سواءً منافسين أو مشترين أو موزعين. والحكومة قد تتدخل في تسعير بعض المنتجات الأساسية والتي تؤثر على اغلب الناس مثال ذلك تدخل وزارة التجارة في المملكة العربية السعودية في تسعير الألبان والحديد والإسمنت.

د- ادارك المستهلكون

عند وضع الأسعار من قبل المنشأة عليها أن تعرف إنطباعات المستهلكون تجاه هذه الأسعار وما هي درجة الاستجابة لها ويتحقق ذلك بعدة إشكال منها (البكري، ٢٠٠٨):

- هل السعر يعني إرتفاع في مستوى الجودة؟.
- هل السعر يعني إنخفاض في الجودة؟.
- هل السعر يهدف إلى أن يتم التوزيع بشكل واسع؟.
- هل الأسعار تترك حرة وتتحدد على ضوء العرض والطلب؟.

عند الإجابة على التساؤلات السابقة وغيرها من التساؤلات فإن المنشأة تستطيع أن تحدد موقف المستهلكون تجاه الأسعار.

هـ- العرض والطلب

من المعروف أن العرض والطلب يؤثر على السياسة السعرية للمنشآت فزيادة

الكمية المعروضة من المنتج مع بقاء الكمية المطلوبة منه أو نقصها وثبات العوامل الأخرى يمكن أن يؤدي إلى إنخفاض السعر، بينما يؤدي زيادة الكمية المطلوبة من المنتج وثبات الكمية المعروضة منه أو نقصها مع ثبات العوامل الأخرى إلى زيادة الأسعار. وبالتالي يجب على إدارة التسويق الإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بالسوق وظروف العرض والطلب للمنتجات التي تتعامل معها.

ويتطلب تحديد السعر تقدير الطلب عند مستويات مختلفة من السعر وهو ما يطبق عليه جدول الطلب والذي يحتوى على الكميات المطلوبة عند أسعار مختلفة (أبو جمعة، ١٩٩٩).

ويرتبط بعلاقة السعر مع الطلب تحديد المرونة السعرية والتي تقيس مدى حساسية حجم المبيعات إستجابة للتغير في الأسعار صعوداً وهبوطاً. ويتم حساب المرونة السعرية وفقاً للمعادلة التالية:

المرونة السعرية للطلب = $\frac{\text{الكمية المطلوبة}}{\text{السعر}}$

وسوف يتم حساب كل من التغير النسبي في الكمية المطلوبة والتغير النسبي في السعر على النحو التالي:

أ- نسبة التغير في الكمية المطلوبة = $\frac{\text{ك٢}-\text{ك١}}{\text{ك١}} \times ١٠٠$

حيث أن: ك١ = الكمية المطلوبة قبل تغير السعر

ك٢= الكمية المطلوبة بعد تغير السعر

ب- نسبة التغير في السعر $\frac{\text{س٢}-\text{س١}}{\text{س١}} \times ١٠٠$

حيث أن: س١= السعر قبل تغير

س٢ = السعر بعد التغير

وينتج من حساب المرونة حالات يطلق على كل منها مصطلح معين:

- عندما تكون مرونة الطلب السعرية أكبر من (١) يطلق على الطلب مرن
- عندما تكون مرونة الطلب السعرية أصغر من (١) يطلق على الطلب غير مرن
- عندما تكون مرونة الطلب السعرية = (١) يطلق على الطلب متكافئ المرونة
- عندما تكون مرونة الطلب السعرية = (صفر) يطلق على الطلب عديم المرونة
- عندما تكون مرونة الطلب السعرية = (∞) يطلق على الطلب لا نهائي المرونة.

جميع الحالات السابقة تعطي مؤشر معين عن التغيرات المتوقعة في الكمية المطلوبة نتيجة للتغير في السعر فإذا كانت مرونة الطلب السعرية أكبر من الواحد فإن ذلك يعني أن الطلب مرن وبالتالي فإن التغير في السعر بنسبة معينة يترتب عليه التغير في الكمية المطلوبة بنسبة أكبر من التغير في السعر، أما إذا كانت مرونة الطلب السعرية أصغر من الواحد فإن ذلك يعني أن الطلب غير مرن وبالتالي فإن التغير في السعر بنسبة معينة يؤدي إلى التغير في الكمية المطلوبة بنسبة أقل من التغير في السعر. إما إذا كانت مرونة الطلب السعرية تساوي الواحد فإن ذلك يعني أن التغير في السعر (زيادة أو نقصان) يترتب عليه تغير مماثل في الكمية المطلوبة وبالتالي فإن التغير في السعر لا يترتب عليه تغير في الإيرادات. أما إذا كانت مرونة الطلب السعرية تساوي صفر فإن ذلك يعني أن الكميات المطلوبة لا تتأثر بالتغير في السعر (زيادة أو نقصان).

خلاصة القول أن حالات المرونة تؤثر في تحديد السعر فعلى سبيل المثال إذا كان الطلب مرن فإن تخفيض السعر يؤدي إلى زيادة المبيعات وبالتالي زيادة أرباح المنشأة. في حين أن زيادة السعر يؤدي إلى إنخفاض المبيعات وبالتالي إنخفاض الأرباح، في حين إذا كان الطلب غير مرن فإن تخفيض السعر يؤدي إلى إنخفاض إيرادات المنشأة وزيادة السعر يؤدي إلى زيادة إيرادات المنشأة.

مثال: قامت شركة المراعي بتخفيض سعر اللبن من ٨ ريال إلى ٦ ريال ونتيجة لذلك زادت الكمية المطلوبة من ٥٠,٠٠٠ علبة إلى ٦٠,٠٠٠ علبة.

المطلوب حساب المرونة السعرية للطلب.

الجواب

المرونة السعرية للطلب = $\frac{\text{الكمية المطلوبة}}{\text{السعر}}$

أ- نسبة التغير في الكمية المطلوبة = $\frac{ك_2 - ك_1}{ك_1} \times \text{١٠٠}$

= $\frac{\text{٦٠,٠٠٠} - \text{٥٠,٠٠٠}}{\text{٥٠,٠٠٠}} \times \text{١٠٠}$

=٢٠٪

ب- نسبة التغير في السعر $\frac{س_2 - س_1}{س_1} \times \text{١٠٠}$

= $\frac{\text{٨} - \text{١٠}}{\text{٨}} \times \text{١٠٠}$

= -٢٥٪

المرونة السعرية للطلب = $\frac{\text{الكمية المطلوبة}}{\text{السعر}}$

$\frac{\text{٢٠٪}}{\text{-٢٥٪}}$

= -١,٢٥

في حالة شركة المراعي نلاحظ أن مرونة الطلب السعرية أكبر من الواحد إذا الطلب مرن حيث يؤدى إنخفاض السعر إلى زيادة الكمية المطلوبة من اللبن.

ثالثاً: إختيار إستراتيجيات التسعير الملائمة

عرف Andre Gabor إستراتيجية التسعير على أنها «قبول مبادئ التسعير في حالات التطبيق لها وعلى مدار الفترة الزمنية» وهذا يعني أن إستراتيجية التسعير المختارة من قبل المنشأة يجب أن تتماشى مع الواقع الفعلي في السوق و لا تتعارض معه لأنها في حالة التعارض سوف يحجم المشترون عن شراء المنتج (البكري،٢٠٠٨).

توجد عدد من الإستراتيجيات التسعيرية والتي تختار منها المنشأة ما يناسبها لتسعير منتجاتها وتنقسم هذه الإستراتيجيات إلى قسمين:

- إستراتيجيات تسعير المنتجات الجديد New-Product Pricing Strategies
- إستراتيجيات تعديل السعر المنتج الحالي Strategies for modifying the current product price

١- إستراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة New Product Pricing Strategies

يعتبر تسعير المنتجات الجديدة أن الأمور الصعبة على إدارة التسويق وذلك لعدم وجود منتج في السوق يتم مقارنة السعر بناءً عليه، كما أن المنشأة لا تستطيع تحديد حجم وطبيعة الطلب المرتقب على المنتج الجديد. ففي مرحلة التقديم من دورة حياة المنتج تستخدم إستراتيجيات تسعيرية معينة تتغير مع تقدم المنتج في المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج. وتوجد عدة بدائل إستراتيجية لتسعير المنتجات الجديدة وهي:

- إستراتيجية كشط السوق Market Skimming Strategy
- إستراتيجية إختراق (التغلغل) السوق Market Penetration Strategy
- إستراتيجية سعر السوق Market Price Strategy

أ- إستراتيجية كشط السوق Market Skimming Strategy

تتناسب هذه الإستراتيجية مع السلع الجديدة التي تقدم لأول مرة في السوق، والسلع المطورة تطويراً كبيراً، وفقاً لهذه الإستراتيجية تقوم المنشأة بتسعير المنتجات عند التقديم في البداية على أساس أقصى سعر ممكن يستطيع المستهلك ذو الدخل المرتفع دفعه، ثم يتم بعد ذلك خفض السعر تدريجياً. وتهدف المنشأة عند وضع سعر مرتفع من البداية إلى استرداد تكلفة البحث والتطوير على المنتج. وهذه السياسة يمكن إتباعها في حالة وجود مزايا فريدة في السلعة المنتجة، ومن أمثلة المنتجات التي طبق عليها هذه الإستراتيجية الهاتف الجوال في المملكة العربية السعودية حيث تم عرضه بسعر مرتفع منذ البداية بمبلغ ١٠٠٠٠ ريال للخط الواحد.

ويشترط لنجاح إستراتيجية كشط السوق ما يلي:

- أن تكون جودة المنتج مرتفعة بحيث تبرر سعره المرتفع.
- توفر عدد كاف من المشترين والمستعدين لشراء المنتج بسعره المرتفع.
- أن لا توجد بدائل للمنتج في السوق، فوجود البدائل تدفع المشترون للتحول إليها.
- أن يواجه المنافسون صعوبة كبيره في الدخول إلى السوق خاصة في المرحلة الأولى لأن دخولهم يستلزم تخفيض الأسعار.

ب- إستراتيجية إختراق (التغلغل) السوق Market Penetration Strategy

تعتبر هذه الإستراتيجية عكس الإستراتيجية السابقة حيث يتم تسعير المنتجات الجديدة بسعر منخفض من البداية وذلك من اجل:

أ- تغلغل سريع وعميق في السوق أو القطاعات السوقية المستهدفة.
ب- منع المنافسين من الدخول إلى السوق منذ البداية.
ج - بناء حصة سوقية كبيرة بشكل سريع.

ويشترط لنجاح هذه الإستراتيجية ما يلي:

- أن يكون الطلب مرناً، بحيث يكون السعر المنخفض قادراً على تحقيق المزيد من النمو السوقي.
- يجب أن تؤدي زيادة حجم المبيعات إلى تخفيض التكاليف.
- أن يكون السوق كبيراً قادراً على تحقيق ميزة اقتصاديات الحجم الكبير.
- أن يؤدي إستخدام هذه الإستراتيجية إلى إبعاد المنافسين.

ج- إستراتيجية سعر السوق Market Price Strategy

تقوم كثير من المنشآت بتقليد منتجات المنشآت العاملة في السوق، لذلك تلجأ هذه المنشآت إلى تسعير هذه المنتجات بأسعار السوق، لأنها لا تستطيع بيع المنتج بسعر أعلى من سعر السوق، لأن المستهلكين سوف يشترون لمنتجات المنشآت الأخرى، ولا تستطيع أن تبيع بأقل من سعر السوق خوفاً من حروب الأسعار وبالتالي لا تستطيع منافسة المنشآت العاملة في السوق والذي قد يترتب عليه خروجها من السوق.

٢- إستراتيجية تعديل سعر المنتج الحالي
Strategies for modifying the current product price

يجب مراجعة السعر من وقت لآخر لمعرفة مدى ملائمته حيث أن الظروف والمتغيرات تتغير مع مرور الوقت ، فإن السعر الذي يكون ملائم في وقت معين قد لا يكون كذلك في وقت آخر.

فيما يلي عرض لسياسات تعديل السعر:

أ- **سياسة التسعير النفسي**: هي سياسة سعريه تهدف إلى إثارة الدوافع العاطفية لدى العملاء وهي غالباً ما تستخدم في تسعير السلع الإستهلاكية، وهي عدة أنواع:

- الأسعار الدالة: هي السعر الذي يستخدمه العميل لإستنتاج أشياء معينة في

المنتج، فتسعير السلع بأسلوب يعطيها المكانة إذ يربط المستهلكين بين جودة السلعة وسعرها، فإذا كان السعر مرتفع فإن ذلك يعني بأن جودة المنتج عالية (والعكس صحيح)، وهذا النوع من التسعير يستخدم في تسعير الملابس الغالية وأدوات التجميل ذات الماركة العالمية المعروفة والسيارات الفارهة. وقد أشارت الدراسات إلى أن خفض أسعار هذه المنتجات قد يؤدي إلى خفض الطلب عليها وذلك لتحول الأشخاص الذين يسعون لإقتناء مثل هذه السلع بغرض التفاخر إلى سلع أخرى.

- الأسعار الكسرية: هي أحد أشكال التسعير النفسي وتستخدم بشكل كبير في متاجر التجزئة، والسعر الكسري هو ذلك السعر الذي يوضع في شكل عدد صحيح وكسر وليس رقم صحيح، فمثلاً يكتب سعر السلعة (٩,٩٥) بدلاً من (١٠) ريال، وقد أشارت الدراسات إلى التأثير الايجابي للسعر الكسري لأن المشتري مقتنع بأن هذا المنتج أرخص من منتج منافس يكون سعره ١٠ ريال حيث يتم رؤيته على أنه أقرب إلى الرقم الصحيح الأقل وليس الرقم الصحيح الأكبر. على سبيل المثال يرى المستهلك (بالنسبة للمثال السابق) السعر بأنه أقرب إلى التسعة أي أنه تسعة وقليلاً من الهلل وليس ١٠ريال بالرغم من أن المشتري لا يحصل في الغالب على الفرق لسبب أو لأخر.
- الأسعار المعتادة: يقصد به السعر الذي تعود المستهلك دفعه على المنتج وأصحاب المستهلك يتوقع دفع ذلك المبلغ في كل مرة يرغب بشراء المنتج، مثل نصف ريال سعر لقارورة الماء صغيرة الحجم. وتمتاز هذه الأسعار بصعوبة التغير في الأجل القصير ولكن من الممكن التغير في الأجل الطويل على سبيل المثال كان سعر علبة البيبسي ريال واحد (في السوق السعودي) تم رفعة إلى ريال ونصف. كذلك يجب ملاحظة هذا النوع من التسعير يستخدم فقط في تسعير السلع الميسرة التي يشتريها معظم المستهلكين.

ب- **سياسة التسعير التنافسية** تشمل:

١- إستراتيجية الإغراق تستخدم هذه الإستراتيجية للقضاء على

المنافسين حيث يتم تحديد سعر منخفض للسلعة لا يغطي تكلفة الإنتاج، بحيث لا تستطيع المنشآت المنافسة مجاراتها مما يترتب عليها تكبدها الخسائر، وبالتالي خروجها من السوق، وغالباً ما تستخدم المنشآت الدولية هذه الإستراتيجية لمواجهة المنافسين من المنشآت الوطنية في الأسواق المحلية.

٢- إستراتيجية التسعير بمنح خصومات: تواجه بعض المنشآت المنافسة عن طريق منح خصومات على السعر. ومن أنواع الخصومات الممنوحة:

- الخصم النقدي: يمنح مقابل الدفع نقداً.
- الخصم الترويجي: يمنح للموزعين لمساعدتهم على تغطية تكاليف الترويج.
- خصم الكمية: يمنح مقابل الشراء بكميات كبيرة.
- الخصم الموسمي: يمنح في مواسم معينة.
- الخصم التجاري: يمنح للموزعين مقابل قيامهم ببعض الخدمات.

رابعاً: إختيار طريقة التسعير

الخطوة الرابعة من خطوات التسعير هو تحديد طريقة التسعير، توجد عدة طرق لتسعير المنتجات تختار المنشأة طريقة واحدة أو عدة طرق لتسعير منتجاتها. ويعتمد طرق التسعير على ثلاثة عوامل أساسية (التكلفة، العملاء، والمنافسة) وتعرف بـ (3Cs) (التركستاني، ١٤٢٧) وفيما يلي عرض لأهم طرق التسعير:

- التسعير المبني على التكلفة.
- التسعير على أساس قدرة المستهلكين.
- التسعير على أساس المنافسة.

١- التسعير المبني على التكلفة

طريقة التسعير المبني على التكلفة تنقسم إلى:

- التسعير المبني على التكلفة الكلية
- التسعير على المبني على تحليل نقطة التعادل

أ- التسعير المبني على التكلفة الكلية

يعتبر التسعير المبني على التكلفة الكلية من أكثر الطرق شيوعاً في التسعير وذلك بسبب ما تمتاز به من السهولة والبساطة في التطبيق (زكي،٢٠٠٨). وتقوم على أساس حساب جميع التكاليف الثابتة والمتغيرة ثم يضاف إليها هامش ربح (إضافة مبلغ معين كربح أو نسبة معينة من التكلفة) لتصل المنشأة إلى سعر البيع المرغوب.

السعر = إجمالي التكاليف (التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة) + هامش الربح.

التكاليف الثابتة: هي التكاليف التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج مثل الإيجار والرواتب.....الخ.

التكاليف المتغيرة: هي التكاليف التي تتغير بتغير حجم الإنتاج فترتفع بإرتفاع حجم الإنتاج وتنخفض بإنخفاضة مثل قيمة المواد الخام والطاقة الكهربائية والوقود.........الخ.

مثال: إذا كانت تكلفة الوحدة من إنتاج جهاز حاسب آلي = ١٠٠٠ ريال وترغب المنشأة في تحقيق ربح مقداره ١٠٠ ريال فإن السعر سيكون = التكلفة + مقدار الربح = ١٠٠٠+١٠٠ = ١١٠٠ ريال.

وإذا كانت المنشأة ترغب في تحقيق ربح ١٠٪ كنسبة من إجمالي التكاليف فإن الربح سيكون = إجمالي التكاليف × ١٠٪ = ١٠٠٠×١٠٪= ١٠٠ ريال.

والسعر = إجمالي التكاليف + الربح = ١٠٠٠+١٠٠= ١١٠٠ ريال.

ويجب ملاحظة انه عند حساب الربح كنسبة من التكاليف سوف يتغير بالزيادة أو النقصان بناء على التغير في التكلفة الكلية ففي هذا المثال السابق إذا زادت التكاليف إلى ١١٠٠ ريال فإن الربح سوف يكون ١١٠٠ ×١٠٪= ١١٠ ريال وبالتالي سوف يكون السعر ١١٠٠ ريال +١١٠ ريال = ١٢١٠ ريال.

من مزايا التسعير على أساس التكلفة:

١- سهولة التطبيق.

٢- هناك شعور بان التسعير على أساس التكلفة يكون عادلا بالنسبة للمشتري والبائع (زكي،٢٠٠٨).

٣- في الغالب تكون أسعار المنافسين متقاربة إذا ما إستخدمت كل المنشآت المتنافسة نفس الطريق وكانت تكاليفها وإضافاتها متشابهة.

يعاب على التسعير على أساس التكلفة ما يلي:

- عدم الأخذ في الإعتبار القدرة المالية للمشترين.
- صعوبة إمكانية تحديد التكاليف غير المباشرة في بعض الأحيان(التركستاني،٢٠٠٨).
- لا تتسم بالمرونة في التسعير (أبو جمعة،١٩٩٩).
- لا تأخذ الطلب المتوقع في الحسبان (عبدالبديع، سالم، ٢٠١٠).
- تهمل هذه الطريقة السياسات التسعيرية للمنافسين.
- التكلفة الكلية تتأثر إلى حد كبير بالأسعار، فكيف نجعل التكلفة أساس للأسعار إذا كانت التكلفة تتفاوت بإختلاف الأسعار (عفيفي،٢٠٠٣) حيث أن التكاليف الكلية تشتمل على التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة، ونصيب الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة ستتغير بتغير حجم الإنتاج وحجم الإنتاج يتغير بتغير حجم المبيعات وحجم المبيعات يتأثر بالأسعار، وعليه فإن نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة ستتأثر بالأسعار أي أن التكلفة الكلية للوحدة ستتأثر بالأسعار.

ب- التسعير المبني على تحليل نقطة التعادل

نقطة التعادل هي كمية الإنتاج التي تتساوى فيها إجمالي الإيرادات مع إجمالي التكاليف أي لا يوجد خسائر ولا ربح. وهي النقطة التي إذا زادت عنها كمية الوحدات المباعة كلما حققت المنشأة أرباح وإذا قلت الكمية المباعة عنها كلما حققت المنشأة خسائر. ومن أهم الفرضيات في هذا التحليل هو أن المنشأة سوف تبيع كل ما تنتجه أي كل الإنتاج سيباع.

تقوم هذه الطريقة على دراسة السوق لتحديد الطلب عند أسعار معينة ثم تختار السعر الذي يحقق لها أفضل ربح ومن عيوب هذه الطريقة إعتمادها على معلومات محدودة للغاية وبالتالي قد تكون نتائجه مضلله (عفيفي،٢٠٠٣).

مثال

تبلغ التكاليف الثابتة لإنتاج مياه صفا سعة ٥٠٠ ملم ٦٠٠,٠٠٠ ريال كما تبلغ التكاليف المتغيرة للقارورة ٦٥ هلله وقد قامت الشركة بدراسة السوق ولاحظت:

- أنها بإمكانها بيع ١,٢٠٠,٠٠٠ قارورة سنوياً إذا كان سعر القارورة واحد ريال.
- وإذا إرتفع السعر إلى ١,٢٥ ريال فإن المبيعات تنخفض إلى ١,٠٠٠,٠٠٠ قارورة.
- وإذا إرتفع السعر إلى ١,٥ريال فإن المبيعات تنخفض إلى ٨٠٠,٠٠٠ قارورة.
- وإذا إرتفع السعر إلى ١,٧٥ريال فإن المبيعات تنخفض إلى ٦٠٠,٠٠٠ قارورة.
- وإذا إرتفع السعر إلى ٢ ريال فإن المبيعات تنخفض إلى ٤٠٠,٠٠٠ قارورة.

ما هو السعر الذي يحقق أفضل ربح لشركة صفا للمياه.

الحل:

القوانين

نقطة التعادل هي إجمالي التكاليف = إجمالي الإيرادات

إجمالي التكاليف = إجمالي التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة

التكاليف المتغيرة= عدد الوحدات المنتجة × تكلفة الوحدة الواحدة

الإيرادات = سعر البيع × عدد الوحدات المباعة

السعر	التكلفة المتغيرة للوحدة	كمية الطلب	إجمالي التكاليف المتغيرة (٢×٣)	التكاليف الثابتة	إجمالي الإيرادات (١×٣)	إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة (٤+٥)	الربح او الخسارة (٦-٧)
١	٠,٦٥	١,٢٠٠,٠٠٠	٧٨٠,٠٠٠	٦٠٠,٠٠٠	١,٢٠٠,٠٠٠	١,٣٨٠,٠٠٠	- ١٨٠,٠٠٠(خسارة)
١,٢٥	٠,٦٥	١,٠٠٠,٠٠٠	٦٥٠,٠٠٠	٦٠٠,٠٠٠	١,٢٥٠,٠٠٠	١,٢٥٠,٠٠٠	صفر
١,٥٠	٠,٦٥	٨٠٠,٠٠٠	٥٢٠,٠٠٠	٦٠٠,٠٠٠	١,٢٠٠,٠٠٠	١,١٢٠,٠٠٠	٨٠,٠٠٠
١,٧٥	٠,٦٥	٦٠٠,٠٠٠	٣٩٠,٠٠٠	٦٠٠,٠٠٠	١,٠٥٠,٠٠٠	٩٩٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
٢	٠,٦٥	٤٠٠,٠٠٠	٢٦٠,٠٠٠	٦٠٠,٠٠٠	٨٠٠,٠٠٠	٨٦٠,٠٠٠	- ٦٠,٠٠٠ (خسارة)

يلاحظ ما يلي:

- نقطة التعادل تتحقق عند السعر ١,٢٥ ريال
- السعر الذي يحقق أفضل ربح هو ١,٥٠ ريال
- إذا زاد السعر عن ١,٥٠ ريال او قل عن ١,٢٥ حققت الشركة خسائر.

٢- التسعير على أساس قدرة المستهلكين

قد ترى إدارة التسويق أن قرار التسعير ينبغي أن يقوم على قدرات المستهلكين على دفع السعر، فأصحاب الدخول المحدودة أو المنخفضة قد لا يستطيع دفع السعر المحدد من المنشأة في هذه الحالة يكون هدف المنشأة هو تقديم المنتج لهولاء الفئة بأسعار تتناسب مع مستواهم المعيشي بحيث يغطي السعر التكاليف مع هامش ربح بسيط. أما الأسواق التي تضم أصحاب الدخول المتوسطة أو

المرتفعة فقد تضع المنشأة أسعار تناسب مع قدرة هذه الفئات على الدفع.

وقد ذكر أبو جمعه (١٩٩٩) ان هذه الطريقة تتمشى مع ما يتطلبه المفهوم التسويقي من ضرورة اخذ العميل وخصائصه في الاعتبار عند إتخاذ القرارات التسويقية بما فيها قرارات التسعير. ومن عيوب هذه الطريقة أنها تتجاهل التكاليف التي تتكبدها المنشأة وبالتالي الإضرار بمصالحها.

٣- التسعير على أساس المنافسة

وفقاً لهذه الطريقة تقوم المنشأة بتحديد سعرها بناءً على أسعار المنافسين حيث تقوم إدارة التسويق بحساب متوسط أسعار المنتجات المنافسة ثم تضع السعر بناءً على هذا المتوسط بالزيادة أو النقصان وذلك على النحو التالي:-

أ- أن يكون سعرها مشابه لأسعار المنافسين إذا كان منتجها يشابه منتجات المنافسين في الجودة والخصائص.

ب- أن يكون سعرها أعلى من أسعار المنافسين إذا كان منتجها أعلى من منتجات المنافسين في الجودة والخصائص.

ج- أن يكون سعرها أقل من أسعار المنافسين إذا كان منتجها أقل من منتجات المنافسين في الجودة والخصائص.

ويلاحظ عند إستخدام هذه الطريقة في التسعير أن السعر يتحدد بطريق عكسية فبدلاً من إحتساب التكاليف أولاً ثم تحديد السعر المناسب يتم تحديد السعر أولاً. لذلك يجب على إدارة التسويق التي تتبع هذه الطريقة أن تراجع التكاليف بعد تحديد السعر وأن تحاول أن تخفض في التكاليف سواءً في المواد الخام أو مواصفات السلعة أو التكاليف التسويقية الأخرى (عبدالبديع، سالم،٢٠١٠). وتمتاز هذه الطريقة بمجاراتها لأسعار المنافسين وتجنب المنافسة السعرية.

خامسا: إختيار السعر النهائي

يجب أن تؤدي الخطوات السابقة إلى إختيار السعر النهائي للمنتج الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف العامة للمنشأة والأهداف الخاصة بإدارة التسويق.

تطبيق تسويقي على أهمية التسعير

أبل وسامسونج «مرحلة تكسير العظام»

المصدر: نبيهة جابر محمد

http://www.tech-wd.com/wd/2012/11/19/samsung-apple-markting/

اكبر شركتين فى مجال الهواتف الذكية هما «سامسونج» و«أبل» وتعتمد كل من الشركتين على مزيج تسويقى يناسب رغبات وطموح كل شركة. بالنسبة لشركة أبل تعتمد على إستراتيجية كشط السوق skimming strategy فى التسعير لمنتجاتها وتعني هذه الإستراتيجية تحديد سعر مرتفع للمنتج الجديد لحصاد أقصى عائدات طبقة تلو طبقة من قطاعات السوق التي ترحب بدفع سعر مرتفع، وتحقق الشركة مبيعات أقل لكنها أكثر ربحية. وتحتفظ أجهزة أبل بقيمتها فى حالة إعادة البيع لفترات طويلة حتى بعد صدور هاتف جديد تقل بنسبة بسيطة تلائم إحتياجات السوق بعد انا وصل لمرحلة التشبع بشكل يضمن الحفاظ على الصورة الخارجية.

اما شركة سامسونج تعتمد على سياسة مخالفة تماما وهى إستراتيجية التمكن من السوق (اختراق السوق) Penetration strategy فى تسعير منتجاتها وتعني هذه الإستراتيجية تحديد سعر منخفض للمنتج الجديد بهدف جذب عدد كبير من المشتريين، وحصة سوق كبيرة.

فبدلاً من تحديد سعر إبتدائي مرتفع لأخذ الكشط من قطاعات سوق صغيرة و لكنها مربحة، تستخدم الشركة تسعير إختراق السوق فيحددوا سعرا إبتدائياً منخفضاً كي يخترقوا penetrate السوق بسرعة، وعمق لجذب عدد كبير من المشترين بسرعة، وكسب حصة سوق كبيرة. وينتج عن أحجام المبيعات المرتفعة إنخفاض في التكاليف مما يسمح للشركة بتقليل سعرها أكثر.

لذا نجد التنوع الدائم لمنتجات شركة سامسونج واللعب على (الإغراء الإليكتروني) للعملاء وتقسيم التقنية إلى أكثر من منتج فعلى سبيل المثال من الممكن جداً دمج «جالكسى» مع «جالكسى نوت» والإكتفاء بمنتج واحد يحمل كافة المزايا، لكن تفتيت التقنية وتحويلها لأكثر من منتج يتيح لها تقليل التكاليف والتلاعب في مؤشر سعر البيع طبقاً لمتغيرات السوق هي سياسة تطبقها سامسونج بإمتياز

الفصل السابع:

إستراتيجيات التوزيع

Distribution Strategies

الفصل السابع:
إستراتيـجيـات التوزيـع

المقدمة

يعتبر التوزيع أحد أهم عناصر التسويق، ويمتاز التوزيع من بين عناصر المزيج التسويقية بأنه أقلها مرونة، وذلك لأن العلاقة بين المنشأة ومنشآت التوزيع في الغالب تقوم على عقود طويلة الأجل يصعب على المنشأة المنتجة فسخها متى تشاء، حتى وإن كانت المنشأة تقوم بتوزيع منتجاتها بنفسها فإنها تحتاج إلى إتخاذ قرار صعب لتصفية أحد منافذ توزيعها لأن ذلك يترتب عليه العديد من المشاكل والخسائر. لذلك فأن قرارات التوزيع تعتبر قرارات مهمة لها تأثير مباشر على الأنشطة التسويقية للمنشأة لذلك يجب إدارة التسويق إعطاءها أهمية كبرى.

تعريف التوزيع

يقصد بالتوزيع الأنشطة التي يتم أداؤها من أجل إنسياب المنتجات من منتجيها إلى مستهلكيها (أفراد منظمات) (أبو جمعة، ٢٠٠٣). كما يمكن تعريف التوزيع بأنه «ذلك النشاط الذي يساعد في إنسياب السلع والخدمات من المنشأة المنتجة إلى المستهلك بكفاءة وفعالية وفي الوقت المناسب من خلال قنوات التوزيع (التركستاني،١٤٢٧). كما يشير التوزيع إلى مجموعة الأنشطة المترابطة والمتكاملة التي تستهدف توليد سلسلة من القيم المضافة وقيم النقل المادي للسلع والخدمات بما يضمن إيصالها إلى المستهلكين أو المشترين الصناعيين في الوقت والمكان المناسبين (معلا،٢٠٠٨). عليه فإن التوزيع يلعب دوراً أساسياً

في خلق المنافع المكانية والزمانية والحيازيه عن طريق الأنشطة المختلفة من شراء وبيع ونقل وتخزين.... الخ (أبو جمعة، ٢٠٠٣) والتوزيع يتضمن ما يلي:

- قنوات أو منافذ التوزيع.
- التوزيع المادي.

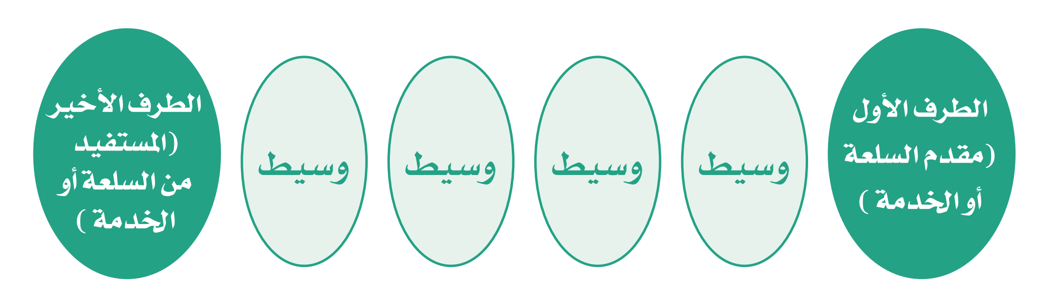
قنوات أو منافذ التوزيع Channels of distribution

قناة التوزيع هو الطريق الذي يسلكه المنتج من المنشأة المنتجة إلى المستهلك النهائي والمشتري الصناعي من خلال مجموعة من المنشآت (أو الأفراد) المتخصصة والتي إما ان تكون تابعة للمنشأة المنتجة أو تكون مستقلة من المنتج.

تتكون قناة التوزيع من طرفين رئيسين (لابد من وجودهما) حتى تتم عملية التبادل بشكل كامل هما:

- المنتج وهو مقدم الخدمة أو السلعة وهو ما يعبر عنه بالطرف الأول في قناة التوزيع.
- المشتري وهو المستفيد من السلعة أو الخدمة وهو ما يعبر عنه بالطرف الأخير في قناة التوزيع.

قد تكون هناك حلقات أخرى بين الطرف الأول والطرف الأخير وهو ما يعبر عنه بالوسطاء.



أما التوزيع المادي فهو يتضمن ما يلي (التركستاني،١٤٢٧):

أ- أنشطة نقل المنتجات من المنشأة المنتجة (بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب) إلى الجهة المستفيدة.

ب-أنشطة تخزين المنتجات والحفاظ عليها إلى أن يتم الطلب عليها.

ومن القرارات التوزيعية التي ينبغي على إدارة التسويق القيام بها ما يلي:

- تحديد قنوات (منافذ) التوزيع المناسبة.
- مدى إستخدام قنوات توزيع مباشرة وغير مباشرة.
- تحديد عدد الوسطاء في المستويات المختلفة (تجار الجملة وتجار التجزئة).
- تحديد الجهة التي تقوم بالوظائف التوزيعية وهل تقوم بها المنشأة المنتجة أم الوسطاء.
- تحديد الموارد اللازمة لتوزيع المنتجات المراد توزيعها.

إستراتيجيات التوزيع

تنقسم إستراتيجيات التوزيع إلى ثلاثة أقسام:

١- التوزيع المباشر Direct distribution

وهي قيام المنشأة المنتجة بتوزيع منتجاتها مباشرة إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وذلك بعدة طرق:

- فتح فروع بيع تابعة للمنشأة المنتجة.
- مندوبي المبيعات التابعين للمنشأة المنتجة يقومون بالبيع مباشرة للمستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين.
- البيع بالبريد من قبل المنشأة المنتجة.
- البيع عن طريق الإنترنت من قبل المنشأة المنتجة.
- البيع بواسطة مكائن البيع الآلي التابعة للمنشأة المنتجة.

٢- التوزيع غير المباشر Indirect distribution

وهي قيام المنشأة المنتجة بالإعتماد على الوسطاء (كالتجار والوكلاء) في بيع منتجاتها للمستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين، وذلك بعدة طرق منها:-

- وسطاء تجار وهم الذين يشترون السلع ثم يبيعونها مثل تجار الجملة وتجار التجزئة وبالتالي يحققون أرباح او يتكبدون خسائر.
- وسطاء وكلاء وهم الذين يقومون ببيع المنتجات لحساب المنتج (المنشأة المنتجة) ويحصلون على عمولة مثل السماسرة ووكلاء البيع وغيرهم.

٣- التوزيع المزدوج Dual distribution

أصبح كثيراً من المنشآت تستخدم التوزيع المزدوج. حيث تقوم المنشآت بإستخدام أكثر من قناة توزيع في نفس الوقت للوصول إلى قطاع واحد أو أكثر من قطاعات المستهلكين. كقيام المنشأة المنتجة بفتح فروع تابعة لها للبيع مباشرة المستهلكين (التوزيع المباشر)، وفي نفس الوقت تقوم بالبيع إلى متاجر الجملة ومتاجر التجزئة (التوزيع غير المباشر). مثل قيام بعض منشآت العطور بالبيع للمستهلكين مباشرة وفي نفس الوقت تقوم هذه المنشآت بالبيع لمتاجر الجملة أو متاجر التجزئة. وبالرغم من مزايا التوزيع المزدوج إلا أنه يمثل خطورة على المنشآت المنتجة، إذ أن الوسطاء المتميزون لا يحبون أن يشاركهم أحد في التوزيع وبالتالي فإن المنشأة المنتجة بهذه الطريقة لا تكسب ولاء الموزعين ويمكن أن يخلق العديد من المشاكل (عبدالحميد،٢٠١٣) لذلك يجب على المنشأة المنتجة إستخدامه بحذر شديد.

مراحل إعداد إستراتيجية التوزيع

Stages of preparing distribution strategy

قرار التوزيع من القرارات المهمة التي يجب على إدارة التسويق أن توليه اهتمام كبير، حيث أن هذا القرار قد يترتب عليه نجاح أو فشل المنشأة، فقد تختار المنشأة منفذ توزيع غير سليم لا يوفر منتجاتها إلى العملاء المستفيدين في الوقت المناسب أو قد لا يهتم منفذ التوزيع بمنتجات المنشأة مما يضعف المبيعات أو يحقق خسائر. ونظراً لأن قرارات التوزيع تعتبر من القرارات غير المرنة حيث يصعب تعديلها في المدى القصير كذلك فإن التعديل في قرارات التوزيع يترتب عليها تكاليف باهظة عليه فإن قرار التوزيع ينبغي أن يمر بعدة مراحل وهي:

١- التعرف على العوامل المؤثرة في إختيار قناة التوزيع.

٢- تحليل إحتياجات العملاء.

٣- تحديد أهداف التوزيع.

٤- تحديد بدائل التوزيع فيما يتعلق بطول القناة التوزيعية وكثافة التوزيع.

٥- تقييم بدائل التوزيع.

٦- إختيار الوسطاء (إختيار أعضاء قناة التوزيع).

٧- وضع نظام للحوافز.

٨- إدارة قناة التوزيع والرقابة عليها.

٩- تعديل هيكل وإستراتيجية شبكة التوزيع..

أولا: التعرف على العوامل المؤثرة في إختيار قناة التوزيع

يجب على إدارة التسويق عند إعداد إستراتيجية للتوزيع أن تتعرف وتحلل العوامل المؤثرة على إختيار قناة التوزيع حيث أن إختيار قناة التوزيع يتأثر بعدد كبير ومتشابك من العوامل والتي يمكن تقسيمها إلى خمس مجموعات وهي:

- عوامل خاصة بالسوق.
- عوامل خاصة بالمنتج.
- عوامل خاصة بالوسطاء.
- عوامل خاصة بالمنشأة.
- عوامل متعلقة بالبيئة.

١- عوامل خاصة بالسوق

يعتبر طبيعة السوق من أهم العوامل التي تؤثر في إختيار قناة التوزيع وذلك على النحو التالي:

- نوع العميل يؤثر في إختيار قناة التوزيع حيث ان المستهلك النهائي يحتاج إلى قناة توزيع تختلف عن قناة التوزيع الخاصة بالمنشآت أو المشتري الصناعي.
- حجم السوق (عدد العملاء) يؤثر في إختيار قناة التوزيع فكلما زاد عدد العملاء المتوقعين كلما زاد الاعتماد التوزيع غير المباشر وكلما زاد عدد الوسطاء والمتعاملين في المنتج (كثافة التوزيع) أو تم إستخدام قناة توزيع طويلة، والعكس صحيح كلما قل عدد العملاء المتوقعين كلما زاد الإعتماد على التوزيع المباشر أو قل عدد الوسطاء المتعاملين في المنتج (كثافة التوزيع)، أو تم إستخدام قناة توزيع قصيرة.
- الانتشار الجغرافي للعملاء يؤثر في إختيار قناة التوزيع فكلما زاد الإنتشار

الجغرافي للعملاء كلما زاد الإعتماد على التوزيع غير المباشر والعكس صحيح كلما تمركز العملاء في منطقة جغرافية واحدة كلما زاد الإعتماد على قنوات توزيع قصيرة أو مباشرة لخدمتهم.

- حجم الشراء يؤثر في إختيار قناة التوزيع فكلما كانت الكمية المشتراه صغيرة كلما زاد الاعتماد على التوزيع غير المباشر والعكس صحيح.
- توفر الوقت لدى المستهلكين يؤثر على إختيار قناة التوزيع فكلما توفر الوقت لدى المستهلكين للتسوق كلما جعل هناك إقبالاً على التوزيع غير المباشر بإستخدام متاجر التجزئة وغيرها وفي المقابل فإن ضيق الوقت لدى المستهلكين جعل إمكانية لظهور محلات الخدمة الذاتية أو البيع للمنازل مباشرة أو البيع الآلي.

٢- عوامل خاصة بالمنتج

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالمنتج تؤثر في إختيار قناة التوزيع منها :-

- القابلية للتلف: كلما كانت السلعة سريعة التلف مثل المنتجات الزراعية الطازجة كلما زاد الإعتماد على توزيعها مباشرة أو إستخدام قناة توزيع قصيرة جدا.
- قيمة الوحدة: المنتجات ذات القيمة المنخفضة على وحدتها (سعر منخفض) توزع من خلال قناة توزيع طويلة وقد يستخدم عدد كبير من الوسطاء (توزيع مكثف) والعكس صحيح فالمنتجات ذات القيمة العالية أو المرتفعة على وحدتها توزع من خلال قناة توزيع قصير أو مباشرة (الضمور، ٢٠٠٢).
- الطبيعة الفنية للمنتج: المنتجات الصناعية ذات الطبيعة الفنية المعقدة يفضل توزيعها مباشرة، أما في حالة المنتجات الإستهلاكية (سلع التسوق) مثل الأجهزة الكهربائية فقد توزع مباشرة أو عن طريق قنوات توزيع قصيرة.
- حجم ووزن ألمنتج: إذا كان حجم السلعة ووزنها كبير كلما زاد الإعتماد على التوزيع المباشر أو قناة توزيع قصيرة.

٣- عوامل خاصة بالوسطاء

هناك العديد من العوامل مرتبطة بالوسطاء تؤثر في إختيار قناة التوزيع منها:

- مدى توفر الوسطاء: توفر الوسطاء المناسبين يؤدي إلى تفضيل إستخدام التوزيع غير المباشر والعكس صحيح عدم توفر وسطاء مناسبين يجعل المنشأة المنتجة يعتمد على التوزيع المباشر.
- قدرة الوسطاء على تقديم خدمات تسويقية: كلما زادت قدرة الوسطاء على تقديم خدمات تسويقية أو كانت المنشأة المنتجة غير قادر على تأدية هذه الخدمات أو كانت هذه الخدمات غير مجدية إقتصادياً بالنسبة لها ففي هذه الحالة من الأفضل الإعتماد على التوزيع غير المباشر.
- مواقف الوسطاء تجاه سياسات المنتج: قد تكون سياسات الوسيط لا تتفق مع سياسات المنشأة المنتجة مثل رغبة الوسيط أن يكون الموزع الوحيد أو يرغب في الدفع بأسلوب معين أو يرغب في الحصول على تخفيضات في الأسعار ففي هذه الحالة قد تفضل المنشأة المنتجة التوزيع مباشرة إلى العملاء.

٤- عوامل خاصة بالمنشأة

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالمنشأة المنتجة تؤثر في إختيار قناة التوزيع منها:

- مدى توفر الموارد المالية: كلما توفرت الموارد المالية للمنشأة المنتجة كلما لجاءت إلى التوزيع المباشر، أما إذا لم تتوفر للمنشأة المنتجة الموارد المالية فإنها تلجأ إلى التوزيع غير المباشر.
- مدى توفر الخبرات الإدارية والتسويقية: عندما تتوفر لدى المنشأة المنتجة الخبرات الإدارية والتسويقية فإنه يمكن الإعتماد على التوزيع المباشر وفي حالة عدم توفر الخبرات الإدارية والتسويقية فإنها تضطر إلى الإعتماد على الوسطاء في توزيع منتجاتها.

- الرغبة في الرقابة على قناة التوزيع: عندما ترغب المنشأة المنتجة في الرقابة على قناة التوزيع فإنها في هذه الحالة تضطر إلى التوزيع المباشر أو إستخدام قناة التوزيع قصيرة.

٥-عوامل متعلقة بالبيئة

توجد عدد من العوامل البيئة التي تؤثر على إختيار قناة التوزيع منها.

- **خصائص المنافسين**

إختيار قناة التوزيع قد يتأثر بخصائص المنافسين فقد يضطر المنشأة المنتجة إلى إستخدام قنوات تسويقية تختلف عن القنوات التسويقية التي يستخدمها المنافسون. فعلى سبيل المثال إضطرت إحدى شركات الإتصالات الجديدة في السوق الأردني إلى إستخدام التوزيع المباشر عندما رفض الوسطاء التعامل معها بناءً على ضغوط من شركات الاتصالات المنافسة.

- **عوامل اقتصادية**

قد تضطر الظروف الإقتصادية المنشأة المنتجة إلى إستخدام قنوات توزيع معينة فعلى سبيل المثال قد تلجأ المنشأة المنتجة في حالة التضخم إلى إستخدام التوزيع المباشر أو قناة توزيع قصيرة وذلك حتى يقلل من التكاليف.

- **الأنظمة والتشريعات الحكومي**

قد تفرض الحكومة على المنشآت إستخدام قنوات توزيع معينة خوفا من الإحتكار أو لأسباب أخرى.

ثانياً: تحليل إحتياجات العملاء من خدمات المؤسسات التسويقية

من الخطوات المهمة في إعداد إستراتيجية التوزيع هو معرفة وتحليل إحتياجات العملاء المرتقبين من خدمات منافذ التوزيع، والتي يمكن أن نقسم هذه الإحتياجات إلى خمسة مجموعات (أبو جمعة، ١٩٩٩) هي:

- رغبة العملاء المرتقبين في الشراء بكميات معينة (كلما كان رغبة العملاء

في الشراء بكميات صغيرة كلما زاد مستوى الخدمات التي تقدم بواسطة منفذ التوزيع).
- رغبة العملاء المرتقبين الشراء من مواقع قريبة منهم(كلما زادت هذه الرغبة كلما زادت الخدمات المطلوبة من منفذ التوزيع).
- رغبة العملاء المرتقبين إستلام مشترياتهم بسرعة (كلما زادت هذه الرغبة كلما زاد مستوى الخدمات المطلوبة من منفذ التوزيع).
- رغبة العملاء المرتقبين في تنويع مشترياتهم (كلما زادت هذه الرغبة كلما زاد مستوى الخدمات المطلوبة من منفذ التوزيع).
- رغبة العملاء المرتقبين في الحصول على خدمات ما بعد البيع مثل الإصلاح والتركيب (كلما كان لدى العملاء المرتقبين هذه الرغبة كلما زاد مستوى الخدمات المطلوبة من منفذ التوزيع).

ثالثاً: تحديد أهداف التوزيع

بعد معرفة وتحليل إحتياجات العملاء المرتقبين من خدمات منافذ التوزيع على إدارة التسويق أن تحدد الأهداف الخاصة بمنافذ التوزيع، وتشمل أهداف التوزيع عادة الأهداف التالية (سليمان، ٢٠١٠):-

١- أهداف خاصة بالحصة التسويقية وحجم المبيعات في كل منطقة بيعيه منها:

- زيادة حجم المبيعات.
- المحافظة على الحصة السوقية.
- الدخول أسواق جديدة.

٢- أهداف خاصة بالوظائف والأنشطة التسويقية التي يجب أن يقوم بها الوسطاء كالنقل والتخزين والترويج وخدمات ما بعد البيع........الخ.

٣- أهداف خاصة بتكاليف التوزيع، ترتبط تكلفة منافذ التوزيع بحجم المبيعات التي يمكن أن تقدمها..............

رابعاً: تحديد بدائل التوزيع

في هذه المرحلة يتم تحديد بدائل التوزيع المتاحة. ويوجد نوعان من بدائل التوزيع النوع الأول له علاقة بعدد مستويات قناة التوزيع (طول القناة) (طويلة، قصيرة، مباشرة) والنوع الثاني له علاقة بعدد منافذ التوزيع (كثافة التوزيع).

أ- استراتيجيات التوزيع من حيث طول القناة (عدد المستويات)

يقصد بطول القناة البعد الرأسي أو أنواع المنشآت المشتركة في قناة التوزيع بدءً بالمنشأة المنتجة ثم بالأنواع المختلفة للوسطاء وإنتهاء بالمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي (سليمان، ٢٠١٠). وتنقسم قنوات التوزيع بناءً على طول القناة إلى قسمين هما:-

-قنوات توزيع قصيرة، وهي التي يوجد بها مستويات محدودة، وأقصرها هي التي يكون التوزيع فيها من المنشأة المنتجة إلى العميل النهائي و يطلق عليها التوزيع المباشر.

- قنوات توزيع طويلة وهي التي تتعدد فيها المستويات أو الوسطاء وكلما زاد عدد المستويات أو المنشآت الوسيطة كلما زاد طول القناة.
- يمكن تقسيم إستراتيجيات التوزيع (أو بدائل التوزيع) وفقاً لطول القناة على النحو التالي:
- بدائل التوزيع للسلع الإستهلاكية.
- بدائل توزيع للسلع الإنتاجية.
- بدائل التوزيع للخدمات.

١- بدائل توزيع السلع الإستهلاكية

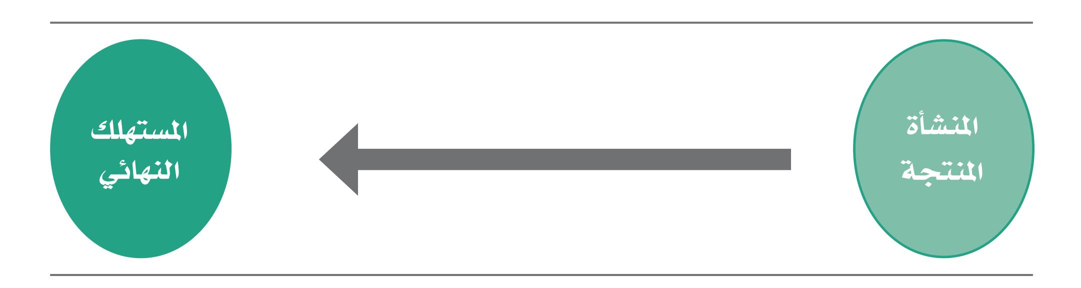
توجد أربعة بدائل لتوزيع السلع الإستهلاكية وهي:

البديل الأول: التوزيع المباشر

يعتبر هذا البديل أقصر بدائل التوزيع، حيث يتم التوزيع مباشرة من

المنشأة المنتجة إلى المستهلك النهائي مثل قيام المخابز والمزارعين ببيع منتجاتهم إلى المستهلكين مباشرة، وتتضمن قناة التوزيع فقط طرفين هما: المنشأة المنتجة والمستهلك النهائي.

قناة التوزيع:



ومن أمثلة التوزيع المباشر:

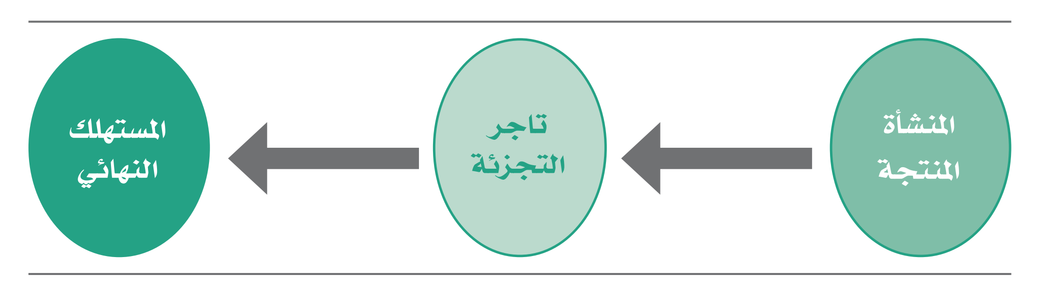
- فتح فروع تابعة للمنشأة المنتجة.
- إستخدام مندوبي مبيعات تابعين للمنشأة المنتجة.
- إستخدام أجهزة البيع الآلي تابعة للمنشأة المنتجة (مثل مكائن البيبسي كولا).
- البيع عن طريق البريد أو الانترنت أو غيرها من وسائل الإعلام.

البديل الثاني: التوزيع غير المباشر بإستخدام تاجر التجزئة

حيث تقوم المنشأة المنتجة بالتوزيع إلى تاجر التجزئة الذي بدوره يوزعها إلى المستهلكين النهائيين، ويستخدم هذا النوع من التوزيع في السلع التي يتكرر شرائها من قبل المستهلكين ومن أمثلة ذلك قيام شركة المراعي بتوزيع منتجاتها على البقالات.

وتتضمن قناة التوزيع ثلاثة أعضاء هم: المنشأة المنتجة، تاجر التجزئة، و المستهلك النهائي.

قناة التوزيع:

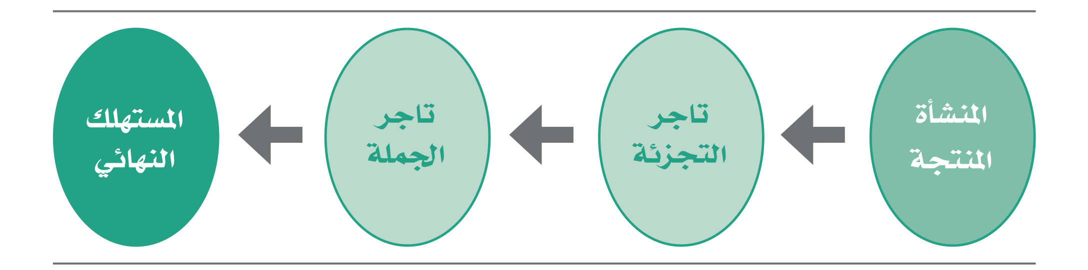


البديل الثالث: التوزيع غير المباشر بإستخدام تاجر الجملة و تاجر التجزئة

حيث تقوم المنشأة المنتجة بالتوزيع إلى تجار الجملة الذين بدورهم يوزعونها إلى تجار التجزئة والذين بدورهم يوزعونها على المستهلكين النهائيين. ومن أمثلة ذلك قيام منشآت المنتجات الغذائية بتوزيع منتجاتهم إلى تجار الجملة والذين بدورهم يقومون ببيع هذه المنتجات إلى تجار التجزئة والذين بدورهم يقومون ببيعها إلى المستهلكين النهائيين.

وتتضمن قناة التوزيع أربعة أعضاء هم: المنشأة المنتجة، تاجر الجملة، تاجر التجزئة، والمستهلك النهائي.

قناة التوزيع:

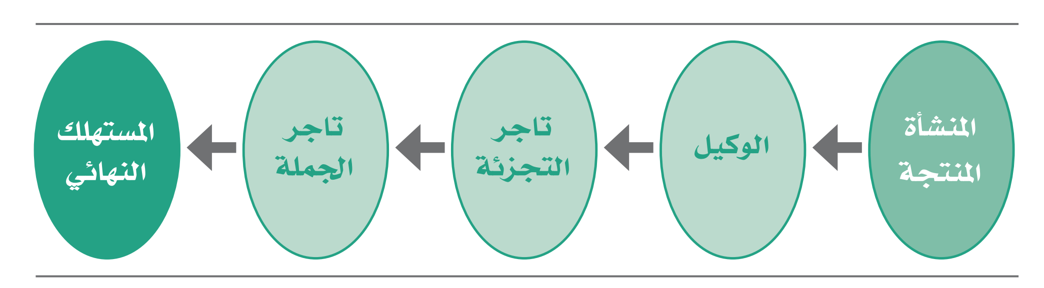


البديل الرابع : التوزيع غير المباشر بإستخدام الوكيل و تاجر الجملة و تاجر التجزئة

يعتبر هذا البديل من أطول قنوات التوزيع حيث تقوم المنشأة المنتجة بالتوزيع إلى الوكلاء الذين بدورهم يقومون بالتوزيع إلى تجار الجملة الذين بدورهم يقومون بالتوزيع إلى تجار التجزئة الذين بدورهم يقومون بالتوزيع إلى المستهلكين النهائيين. ومن أمثلة ذلك قيام شركات السيارات بتوزيع منتجاتهم إلى وكلائهم في مناطق جغرافية محددة والذين بدورهم يوزعونها إلى تجار الجملة ومن ثم إلى تجار التجزئة ومن ثم إلى المستهلكين النهائيين.

وتتضمن قناة التوزيع خمسة أعضاء هم: المنشأة المنتجة، الوكيل، تاجر الجملة، تاجر التجزئة، والمستهلك النهائي.

قناة التوزيع:



٢- بدائل توزيع السلع الإنتاجية

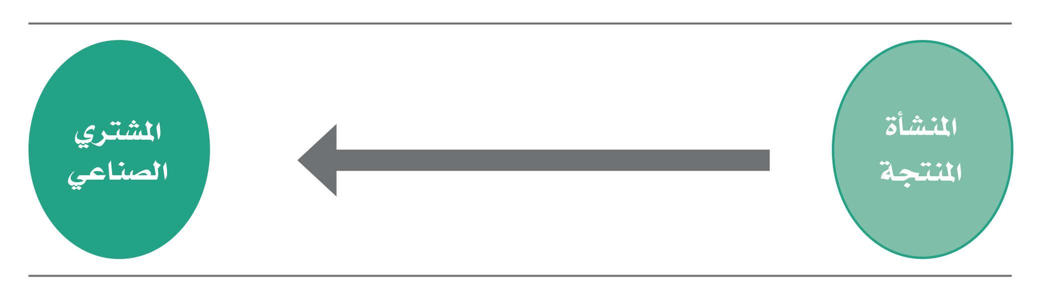
تتميز السلع الإنتاجية بخصائص تميزها عن السلع الإستهلاكية وبالتالي فإن بدائل التوزيع الخاصة بها تختلف عن بدائل التوزيع الخاصة بالسلع الإستهلاكية.

توجد أربعة بدائل لتوزيع السلع الإنتاجية وهي:

البديل الأول: التوزيع المباشر

حيث يتم التوزيع مباشرة من المنشأة المنتجة إلى المشتري الصناعي. ويستخدم هذا النوع من قنوات التوزيع في توزيع السلع الصناعية غالية الثمن مثل الآلات ومعدات الإنتاج والطائرات والسفن والقطارات. وتتضمن قناة التوزيع طرفين فقط هما : المنشأة المنتجة والمشتري الصناعي.

قناة التوزيع:

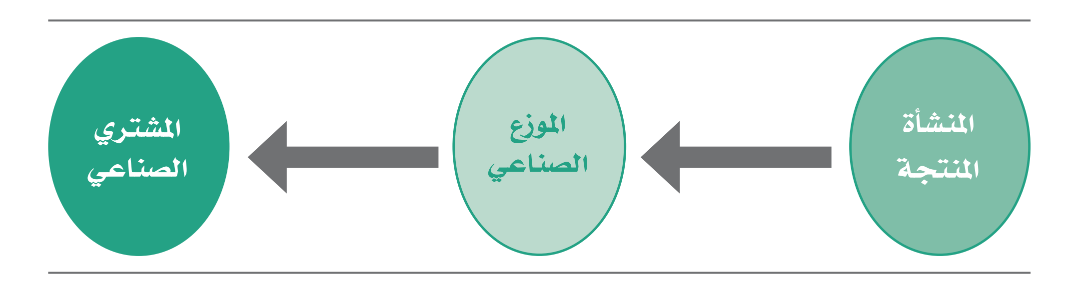


البديل الثاني: التوزيع غير المباشر بإستخدام الموزع الصناعي

حيث يقوم المنشآت المنتجة بتوزيع أو بيع منتجاتها إلى الموزعين الصناعيين الذين يقومون بدورهم ببيعها إلى المشترين الصناعيين، ويستخدم هذا النوع من التوزيع في توزيع السلع التي تطلب بكميات قليلة مثل قطع الغيار ومواد البناء.

تتضمن قناة التوزيع ثلاثة أعضاء هم: المنشأة المنتجة، الموزع الصناعي، والمشتري الصناعي.

قناة التوزيع:

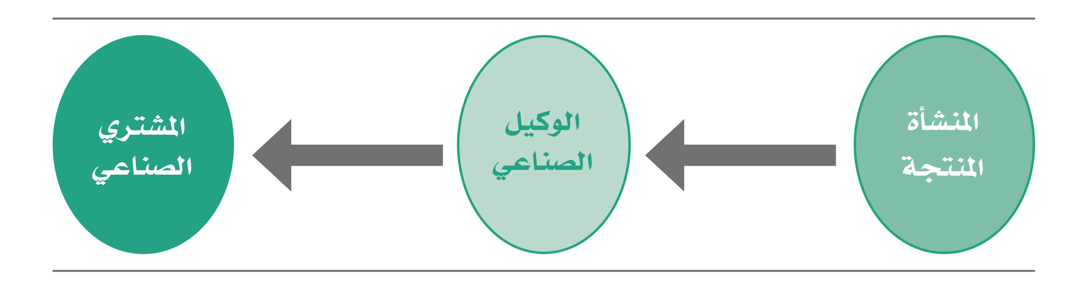


البديل الثالث: التوزيع غير المباشر بإستخدام الوكيل الصناعي

حيث تقوم المنشأة المنتجة بالتوزيع إلى الوكلاء الذين بدورهم يبيعونها إلى المشترين الصناعيين. ويستخدم هذا النوع من التوزيع عندما تمتلك المنشأة منتجات جديدة أو ترغب في الدخول إلى أسواق جديدة.

وتتضمن قناة التوزيع ثلاثة أعضاء هم: المنشأة المنتجة، الوكيل الصناعي، و المشتري الصناعي.

قناة التوزيع:

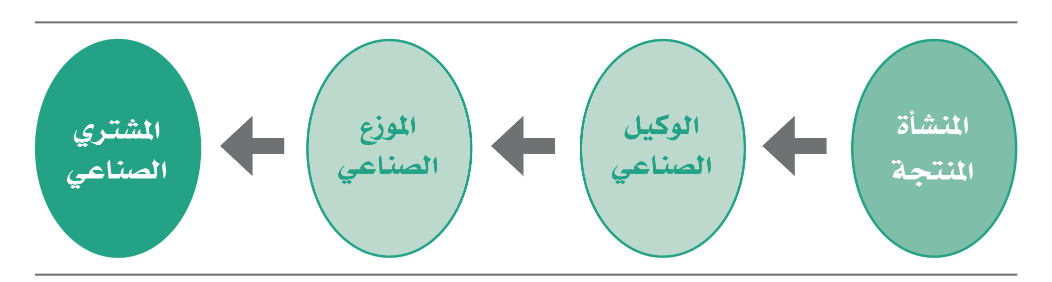


البديل الرابع: التوزيع غير المباشر بإستخدام الوكيل و الموزع الصناعي

حيث تقوم المنشآت المنتجة بتوزيع منتجاتهم إلى الوكلاء الذين يبيعونها إلى الموزعين الصناعيين والذين بدورهم يبيعونها إلى المشترين الصناعيين. ويستخدم هذا النوع من التوزيع عندما يكون المشترين الصناعيين منتشرين جغرافياً.

وتتضمن قناة التوزيع أربعة أعضاء هم: المنشأة المنتجة، الوكيل الصناعي، الموزع الصناعي، والمشتري الصناعي.

قناة التوزيع:



٣- بدائل توزيع الخدمات

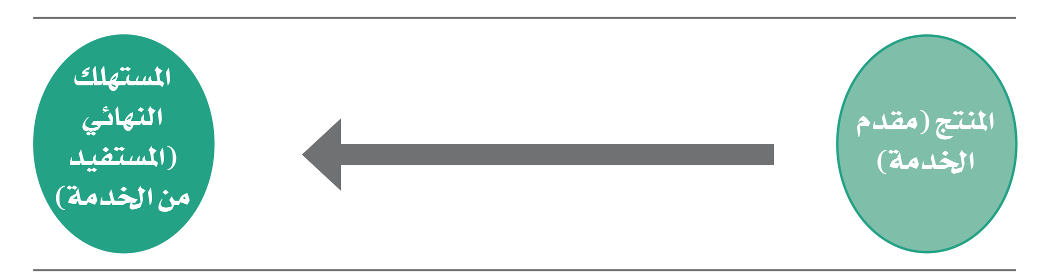
يوجد بديلان لتوزيع الخدمات هما:

البديل الأول: التوزيع المباشر

يستخدم هذا النوع من التوزيع في توزيع الخدمات التي يتطلب حضور المستفيدون من الخدمة مثل الخدمات الصحية.

وتتضمن قناة التوزيع طرفين فقط هما: المنشأة المنتجة (مقدم الخدمة والمستهلك النهائي (المستفيد من الخدمة).

قناة التوزيع:

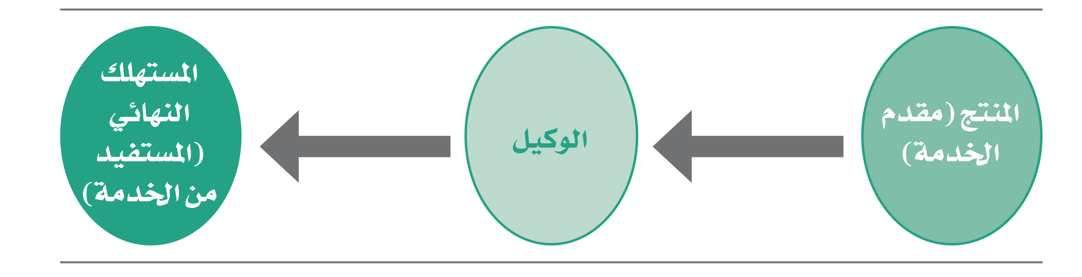


البديل الثاني: التوزيع غير المباشر بإستخدام الوكيل

حيث تقوم المنشأة المنتجة (مقدم الخدمة) بالسماح للوكيل بالتعامل في خدماته ويقوم الوكيل ببيع الخدمة إلى المستفيد منها. ومن أمثلة ذلك قيام شركات الطيران بالسماح لوكالات السفر والسياحة بالتعامل في خدماتها.

وتتضمن قناة التوزيع ثلاثة أعضاء هم: المنشأة المنتجة (مقدم الخدمة)، الوكيل، و المستهلك النهائي (المستفيد من الخدمة).

قناة التوزيع:



وهناك مجموعة من العوامل تؤثر على طول القناة أو المستويات في قناة التوزيع منها خصائص المنتجات وخصائص السوق والمنافسة ونوع الخدمات المطلوبة للعملاء وخصائص السوق وقد سبق شرح تلك العوامل عند الحديث عن العوامل المؤثرة في إختيار قناة التوزيع.

ب- إستراتيجيات التوزيع من حيث عدد المنافذ (كثافة التوزيع)

كثافة قناة التوزيع يقصد بها البعد الأفقي لقناة التوزيع أو عدد الوسطاء الذين يتعاملون في المنتج عند كل مستوى أفقي من مستويات القناة (سليمان، ٢٠١٠)، ويمكن تقسيم إستراتيجيات التوزيع وفقاً لكثافة قناة التوزيع إلى ثلاثة إستراتيجيات هي:

١- التوزيع المكثف أو الشامل. ٢- التوزيع الإنتقائي. ٣- التوزيع الوحيد.

أولاً: التوزيع المكثف أو الشامل Intensive Distribution

يقصد بالتوزيع الشامل أن تقوم منشآت التوزيع المتاحة بتوزيع منتجات المنشأة في منطقة جغرافية محددة، ويستخدم التوزيع الشامل غالبا في المنتجات الإستهلاكية الميسرة أو الإستقرابيه واسعة الانتشار مثلا الألبان والمشروبات الغازية والمياه.

ثانيا: التوزيع الانتقائي Selective distribution

هو أن تقوم المنشأة المنتجة بإختيار عدد معين من الوسطاء لتوزيع منتجاتها، ويمكن الإعتماد على هذه الإستراتيجية عندما تحتاج السلع الموزعة جهداً خاصاً من جانب منافذ التوزيع. ويستخدم هذا الأسلوب بشكل خاص في توزيع سلع التسوق والسلع الخاصة مثل السيارات.

ثالثاً: التوزيع الوحيد Signal distribution

هو أن تقوم المنشأة المنتجة بإختيار منفذ توزيع واحد فقط في منطقة جغرافية محددة. ويستخدم هذا الأسلوب في توزيع السلع التي لا يتكرر شراؤها والسلع التي تستهلك على فترة زمنية طويلة والسلع التي تحتاج إلى خدمات ما بعد

البيع، وعادة يتم التعامل مع الموزع الوحيد وفقاً لعقود مكتوبة تحدد مسئوليات كل طرف ويستخدم هذا الأسلوب في السلع المعمرة والآلات.

ويتأثر إختيار كثافة التوزيع بنفس العوامل المذكورة في إختيار طول قناة التوزيع. والجدول رقم (٧) يوضح خصائص استراتيجيات كثافة التوزيع.

جدول رقم (٧): خصائص إستراتيجيات كثافة التوزيع

أنواع التوزيع / المتغيرات	التوزيع المكثف أو الشامل	التوزيع الانتقائي	التوزيع الوحيد
التغطية	أعلى تغطية	محدودة	وحيد
عوامل القوة	توجد المنتجات في كل مكان	- إختيار أفضل من يمكن التعامد الوكيل معهم - تجنب إحتكار الوحيد	- التعامل مع منفذ توزيع محدد - تكلفة أقل - تحديد السوق المرتقبة بوضوح
عوامل الضعف	- تكلفة عالية - عدم دعم المتاجر للمنشأة	- صعوبة في تتبع المنافسة	- مخاطر الإعتماد على موزع واحد
عدد المنافذ	كافة المتاجر في منطقة جغرافية واحدة	عدد محدود من الأشخاص في منطقة جغرافية واحدة	شخص واحد في منطقة جغرافية واحدة

نوع السلع	المياه الغازية مواد البقالة	الأدوات الكهربائية المنزلية سلع التسويق المنتشرة	الساعات ، السيارات ، السلع الخاصة
ماذا يناسب من السلع المصنعة	أدوات مكتبية	مهمات صنع	مكيفات هواء مركزية آلات ومعدات

المصدر: عبدالحميد (٢٠٠٢)

خامساً: تقييم بدائل التوزيع

توجد عدد من المعايير التي تستخدم في تقييم بدائل التوزيع، ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى ثلاثة مجموعات وهي:

معايير اقتصادية ٢- معايير رقابية ٣- معايير تتعلق بالقابلية للتغيير (أبو جمعة، ١٩٩٩).

فبالنسبة للمعايير الاقتصادية تقوم المنشأة المنتجة بتحليل العلاقة بين مستويات المبيعات والتكاليف ومقدار الأرباح بالنسبة لكل بديل متاح من بدائل قنوات التوزيع وبالتالي تختار البديل الذي يحقق لها أفضل عائد اقتصادي.

وبالنسبة للمعايير الرقابية نجد أن أكثر قنوات التوزيع التي يمكن للمنشأة المنتجة أن تراقبها هي قناة التوزيع المباشر من خلال مندوبي المبيعات التابعين لها. ويجب ملاحظة انه كلما زاد عدد المستويات في قناة التوزيع وزادت كثافة التوزيع في كل مستوى كلما قلت درجة الرقابة التي يمكن أن تمارسها المنشأة المنتجة على هذه القناة. عليه فإنه كلما زادت رغبة المنشأة المنتجة في فرض الرقابة على قناة التوزيع كلما لجأت إلى التوزيع المباشر أو قناة توزيع قصيرة والعكس صحيح.

وبالنسبة للمعايير المتعلقة بقابلية البديل للتغير فيقصد بها مدى قدرة المنشأة المنتجة على التغيير في قناة التوزيع بسهولة ويسر وفي التوقيت المناسب. فكلما قلت درجة الإلتزام والارتباط في قناة التوزيع كلما تمكنت المنشأة المنتجة من التغير في قناة التوزيع إذا رأت ذلك بسهولة أكبر وفي وقت قصير والعكس صحيح.

ومن أهم طرق تقييم الموزعين (عبدالحميد، ٢٠١٣):

- إعداد دراسات إحصائية لكل موزع يشمل حجم المبيعات ومدى مساهمته في الترويج.
- إجراء مقابلات مع عينة من المستهلكين تحدد دور الموزع في الإقناع وإتمام العمليات البيعية.

سادسا: إختيار أعضاء قناة التوزيع

في هذه المرحلة تقوم المنشأة المنتجة بإختيار الوسطاء بالإسم، ويخضع إختيار كل وسيط وموزع للعوامل التالية:

- خبرة الوسيط أو الموزع.
- قدرة الوسيط أو الموزع على تغطية السوق.
- منتجات المنشآت الأخرى التي يقوم الوسيط أو الموزع بتوزيعها.
- مدى تعاون الوسيط أو الموزع.
- الوظائف والأنشطة والخدمات التسويقية التي يؤديها الوسيط أو الموزع.
- سمعة الوسيط أو الموزع.

سابعا: تحفيز أعضاء قناة التوزيع

المقصود منه تشجيع الوسطاء للتعامل مع المنشأة من خلال نظام متكامل للحوافز يشمل ما يلي:

- إعطاء هامش ربح مجزي للموزعين أو الوسطاء بحيث لا يقل عن الربح

السائد في الصناعة.

- إستخدام وسائل تنشيط المبيعات الموجهة للوسطاء مثل العينات والعروض الخاصة.
- تقديم برنامج تدريبي لرجال البيع لدى الوسطاء.
- تقديم تخفيضات في أسعار المنتجات لمساعدة الوسطاء في ترويج منتجات المنشأة.

ثامنا: الرقابة على أداء أعضاء قناة التوزيع

يجب على المنشأة المنتجة الرقابة على أداء أعضاء قنوات التوزيع المستخدمة (شبكة التوزيع)، وتقييم أدائهم وذلك من اليوم الأول وبصفة دورية للتأكد من تنفيذ خطة التوزيع، وذلك حتى تضمن من أن أداء أعضاء القناة سيكون وفقاً لما يجب أن يكون عليه، وللتأكد من عدم وجود إنحرافات في التنفيذ وفي حالة وجود إنحرافات ما هي الإجراءات الضرورية والمناسبة لتصحيح هذه الانحرافات، والتأكد من عدم تكرارها في المستقبل. وتتضمن الرقابة على أداء أعضاء قناة التوزيع مقارنة أداؤهم الفعلي مع المعايير التي تم وضعها في خطة التوزيع وتتضمن المعايير ما يلي:

- تحقيق الحصص البيعية المحددة.
- متوسط مستويات المخزون من المنتجات.
- الوقت المستغرق لتسليم العميل المنتجات المطلوبة.
- مدى المساهمة في البرامج الترويجية والتدريبية والخدمات التي يقدمها للعملاء (أبو جمعة، ١٩٩٩).
- الجهود في زيادة حجم السوق.
- مدى الوفاء بالإلتزامات المالية في موعدها (سليمان، ٢٠١٠).

تاسعا: تعديل هيكل وإستراتيجية شبكة التوزيع

قد يكشف تقييم الموزعين إلتزام بعض الموزعين بالمعايير التي وضعتها المنشأة المنتجة وعدم إلتزام البعض الآخر وقد يكشف التقييم أن نظام التحفيز المستخدم من المنشأة المنتجة غير كافي أو يحتاج إلى إعادة نظر أو غير ذلك من النتائج، عليه فإن على إدارة التسويق أن تتخذ مجموعة من القرارات لتعديل هيكل وإستراتيجية شبكة التوزيع (عبدالحميد، ٢٠١٣) منها:

- إضافة أو إسقاط بعض الوسطاء الذين تتعامل معهم المنشأة.
- إعادة النظر في نظام الحوافز التي تعطى للموزعين.
- إضافة بعض المنتجات التي قد تحتاجها قنوات التوزيع.
- تخفيض السعر.

تطبيق تسويقي على أهمية التوزيع

إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية دراسة حالة شركة الأطلس للمشروبات- بيبسي كولا

المصدر: رابح، ٢٠٠٧

dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080/jspui/bitstream/.../1/oukil%20rabah.pdf

شركة أطلس للمشروبات (بيبسي) تنشط في ميدان إنتاج وتسويق المشروبات الغازية في السوق الجزائري وتتمتع بطاقة إنتاجية كبيرة. وبرغم من ذلك لوحظ غير متوازن في مناطق التوزيع الجغرافية حيث تشتد المنافسة بين شركة أطلس للمشروبات (بيبسي كولا) وشركة كوكاكولا أساسا من خلال التغطية السوقية لمنتجاتها عبر منافذ التوزيع القصيرة والطويلة، والعنصر الوحيد الذي يصنع الفارق بين الشركتين ويعطي التفوق لشركة كوكاكولا هو قوة بيعها في منطقة الوسط من السوق الجزائري من خلال عدد من الباعة الكبير والشاحنات المستعملة في التوزيع في حين شركة أطلس لا يتوفر لديها العدد الكافي من الباعة والشاحنات لتغطية المنطقة الوسطى والإستفادة من ميزتها التنافسية بإتباعها لإستراتيجية التميز في المنتج والقيادة في التكلفة.

الفصل الثامن:

إستراتيجيات الترويج

Strategies of Promotion

الفصل الثامن:
إستـراتيجيـات الترويــج

المقدمة:

يعتبر الترويج أحد العناصر المهمة من عناصر المزيج التسويقي حيث يقع على عاتقه تعريف العملاء بالمنتج ومزاياه وخصائصه وسعره وأماكن تواجده. المتتبع للأنشطة الترويجية التي تقوم بها المنشآت المختلفة سواءً التي تستهدف الربح أو التي لا تستهدف الربح يلاحظ أن هناك زيادة في إستخدام أغلب عناصر المزيج الترويجي. بحيث أصبحت هذه المنشآت تقوم بالتنسيق بين جميع أنشطتها الترويجية وتحقيق نموذج من التكامل بينها وذلك بهدف نقل الرسالة الترويجية للجمهور المستهدف بعدة أدوات.

تعريف الترويج:

يعرف عبدالحميد (٢٠١٣) الترويج بأنه «مجموعة الاتصالات التي يمر بها المنتج بالمشترين المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء» وفي هذا التعريف يتم تحديد الهدف من الترويج وهو تعريف وإقناع وحفز المشترين من خلال عملية الاتصال. كما يعرف التركستاني (١٤٢٧هـ) الترويج بأنه «مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بتزويد العملاء الحاليين والمرتقبين بالمعلومات عن السلع والخدمات والمزايا التي تتمتع بها تلك السلع والخدمات والاتصال بهم مع إثارة اهتمام العملاء وإقناعهم بقدرة السلع والخدمات على إشباع حاجاتهم». من هذا تعريف نلاحظ أن الترويج هو عملية إتصال تهدف إلى تزويد العملاء بمعلومات عن السلع والخدمات تؤدي إلى إقناعهم بهذه السلع والخدمات.

كما يعرف كوتلر (معلا، ٢٠٠٨) الترويج بأنه «النشاط الذي يتم في إطار الجهود التسويقية التي تكرسها المنشأة لتوصيل منتجاتها إلى أذهان المستهلكين وإقناعهم بالشراء». ومن هذا التعريف يلاحظ تداخل أنشطة الترويج مع أنشطة التسويق الأخرى بمعنى أن المنتج والسعر والتوزيع لها دور ترويجي، كما يلاحظ أن الترويج ينطوي على عملية اتصال يتم بموجبها نقل المعلومات إلى المستهلكين والتي يترتب عليها إقناعهم بالمنتجات.

خطوات التخطيط الإستراتيجي للترويج

على إدارة التسويق ان تتبع عدد من الخطوات لإقرار خطة ترويجية مناسبة لمنتجاتها، وتشمل خطوات الترويج ما يلي:

١- تحديد أهداف الترويج.

٢- تحديد أدوات الترويج الملائمة (عناصر المزيج الترويجي).

٣- التعرف على العوامل المؤثرة في إختيار أدوات الترويج.

٤- تحديد إستراتيجيات النشاط الترويجي.

٥- تحديد ميزانية الترويج.

٦- تنفيذ برامج الترويج.

٧- تقييم فاعلية الجهود الترويجية.

أولا: تحديد أهداف الترويج

تنبع أهداف الترويج من الأهداف التسويقية العامة التي وضعتها إدارة التسويق في المنشأة. وتعمل إدارة التسويق على تحقيق هدف ترويجي أو أكثر. والهدف يبرر المبالغ التي تنفق عليه. والأهداف الجيدة يجب ان تتوفر فيها عدة شروط وهي: أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس ومنطقية وان لا تكون متعارضة مع بعضها البعض. ومن أهداف الترويج ما يلي:

١- التعريف

قد يكون الهدف من الحملة الترويجية هو تعريف العميل المرتقب بالمنشأة أو منتجاتها وذلك بتزويدهم ببيانات ومعلومات عنهم. مثال قيام المنشأة بحملة إعلانية عند تقديم منتج جديد الهدف منها إعلام وتعريف العملاء المرتقبين بذلك المنتج وخصائصه ومزاياه والفوائد التي تعود على المستهلك من جراء شراء المنتج، وأماكن تواجده كما يستخدم لإخبار المستهلك بأسعار المنتجات أو إدخال تعديلات على المنتجات الحالية أو تخفيض الأسعار بنسبة معينة.

٢- الإقناع

قد يكون الهدف من الحملة الترويجية هو إقناع وحث العميل المرتقب بمنتج معين، أو إقناع العميل الحالي وحثه لزيادة مشترياته من المنتج الحالي. وغالبا ما تستخدم الحملات الترويجية الاقناعية عندما تشتد المنافسة بين المنشآت المنتجة ومحاولة كل منشأة منتجة إبراز خصائص ومزايا منتجها بالمقارنة بالمنتجات المنافسة ومحاولة إقناع المستهلك بأن منتجاتها أفضل من منتجات منافسيها الأمر الذي يؤدي إلى تحوله من المنافس إليها.

٣- التعزيز

قد يكون الهدف من الحملة الترويجية هو تعزيز القرار الذي إتخذه المشترى بالشراء أو تقليل أو تجنب شعوره بالندم أو عدم الرضا بعد إتخاذه قرار الشراء وما يترتب على هذا الشعور من آثار سلبية، ويظهر ذلك بصورة كبيرة بالنسبة للسلع المعمرة وغالية الثمن مثل السيارات وغيرها، فالترويج في هذه الحالة يعمل على تعزيز قرار المشتري ويؤكد له أن قراره كان سليما وذلك بإستخدام عبارات تعزيزيه معينة مثال على ذلك إستخدام عبارة لمن اشترى سيارة تويوتا «أصبحت من الصفوة» أو «بشرائك لسيارة تويوتا فقد قمت بإختيار أجود السيارات» وغيرها من العبارات المعززة.

ولا يقتصر الهدف من الحملات الترويجية هو تعزيز قرار المشتري وعدم

شعوره بالندم وحثه على الشراء في المستقبل ولكن يهدف إلى الإستفادة من الكلمة المنطوق (Word of Mouth) حيث يلعب العميل الراضي دور رئيسياً في الترويج لمنتجات المنشأة لأقاربه وأصدقائه وزملائه في العمل.

٤- التذكير

قد يكون الهدف من الحملة الترويجية هو تذكير المستهلك بالمنتج وأنه ما زال موجوداً في الأسواق. وغالباً ما يستخدم هذا النوع من الحملات الترويجية عندما يكون المنتج في مرحلة النضج حيث تعمل الحملة الترويجية على تذكير العملاء بالمنتج وعلامته التجارية وجعله عالقاً في أذهان المشترين لأطول فتره ممكنة. مثال على ذلك الإعلان التلفزيوني عن علامة البيبسي كولا والذي يهدف إلى تذكير العملاء بهذه العلامة وإبقاءها في أذهان المستهلكين بحيث إذا أراد المستهلك شراء مياه غازية، أول ما يتبادر لذهنه علامة البيبسي كولا.

٥- أهداف أخرى

بالإضافة إلى الأهداف السابقة، قد يهدف الترويج إلى تحقيق أهداف أخرى مثل:-

- تكوين أو تعزيز الاتجاهات الإيجابية للمستهلكين نحو المنشأة ومنتجاتها.
- تعديل الإتجاهات السلبية للمستهلكين نحو المنشأة ومنتجاتها.
- الحفاظ على مستويات المبيعات وخاصة عندما يقل الطلب في مواسم معينة.
- إيجاد مركز متميز للمنتج بين المنتجات المنافسة وذلك بالتركيز على أحد خصائص المنتج مثل الجودة العالية أو السعر المنافس أو غير ذلك من الخصائص.
- خلق صورة ذهنية طيبة عن المنشأة ومنتجاتها.

ثانياً: تحديد أدوات الترويج الملائمة (عناصر المزيج الترويجي).

المزيج الترويجي هو مجموعة الأنشطة الترويجية التي تخطط لها المنشأة وتنفذها (سليمان، ٢٠١٠) كما يعرف البرواري والبزرنجي المزيج الترويجي بأنه «ذلك الخليط من الأدوات الترويجية التي تستخدمه المنشآت في إتصالاتها لتحقيق أهدافها التسويقية» (طه، ٢٠٠٨).

ويتكون المزيج الترويجي من مجموعة من الأدوات أو العناصر، ويختلف كتاب التسويق في عدد أدوات (عناصر) الترويج، إلا أن أغلبهم ذكر ان أدوات الترويج هي أربعة وهي: الإعلان، البيع الشخصي، نشيط المبيعات، والدعاية (النشر). إلا أن التطورات التكنولوجية والاقتصادية التي شهدها العالم خلال السنوات الأخيرة أدت إلى ظهور أدوات ترويج حديثه منها التسويق المباشر وبرامج الرعاية (سليمان، ٢٠١٠). كما أنه في السنوات الأخيرة تم الإستفادة من عناصر المزيج التسويقي المختلفة(المنتج والتسعير والتوزيع) في عملية الترويج (توفيق ومعلا،٢٠٠٨). كما يلاحظ انه كلما كبر السوق الذي تتعامل مع المنشأة كلما زاد إستخدام أدوات الترويج التي تتميز بكبر تغطيتها الجغرافية مثل الإعلان (طه، ٢٠٠٨)، كما يلاحظ أن أغلب المنشآت تستخدم أكثر من أداة في إيصال رسالتها الترويجية إلى الجمهور المستهدف. وفيما يلي يتم إستعراض مختصر لأهم أدوات الترويج:

١- الإعلان

يعتبر الإعلان من أكثر عناصر المزيج الترويجي إستخداماً من قبل أغلب المنشآت. وقد عرف الإعلان بأنه وسيلة إتصال غير شخصية لتقديم السلع والخدمات والأفكار بواسطة جهة معلومة ومقابل اجر (البكري، ٢٠٠٨). وتشمل وسائل الإعلان التلفزيون، الإذاعة، الصحف، المجلات، الإنترنت، لافتات الشوارع وغيرها....

٢- البيع الشخصي

يعرف البيع الشخصي بالبيع المباشر (طه، ٢٠٠٨) وهو «ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة مع العميل النهائي أو المشتري الصناعي بغرض التعريف بالسلعة أو الخدمة ومحاولة إقناع العميل بالشراء» (التركستاني، ١٤٢٧) ويستخدم البيع الشخصي بشكل كبير في الترويج للسلع الصناعية والسلع الإستهلاكية المعمرة والمرتفعة الثمن كما يستخدم البيع الشخصي في قنوات التوزيع القصيرة والمباشرة.

٣- تنشيط المبيعات

هي مجموعة الأدوات المحفزة والتي صممت لكي يكون تأثيرها سريع وقصير الأمد لغرض الإسراع في تحقيق عملية الشراء للسلع والخدمات من قبل المستهلك النهائي او التاجر (البكري، ٢٠٠٩).وتشمل أدوات تنشيط المبيعات المستخدمة مع المستهلكين ما يلي: الجوائز، التنزيلات، السحوبات، الخصومات، الكوبونات، المسابقات، حجم إضافي، إسترجاع نقدي وغيرها من الأدوات. ومن أمثلة وسائل تنشيط المبيعات المستخدمة مع الوسطاء الجوائز، تدريب رجال البيع، التخفيضات، معارض تجارية، تجهيز بعض المنتجات، الإعلان التعاوني وغيرها من الأدوات.

٤- النشر

يعرف النشر بأنه «تلك الجهود الإتصالية الغير شخصية والغير مدفوعة القيمة بصورة مباشرة، الهادفة إلى نشر أخبار إيجابية عن المنشأة ومنتجاتها في القنوات (الوسائط) الإتصالية واسعة الإنتشار بغرض تحسين صورتها الذهنية لدى الجمهور» (طه، ٢٠٠٨). كما يعرف أبو جمعة النشر بأنه إيصال معلومات عن المنشأة أو عن المنتج في شكل خبر، ومن خلال وسائل النشر واسعة الإنتشار وبدون مقابل (أبو جمعة، ٢٠٠٣). ومن أمثلة ذلك الأخبار والتحقيقات الصحفية المنشورة والأخبار والتحليلات التلفزيونية والإذاعية المذاعة عن

المنشأة وأنشطتها التسويقية وكذلك الكتيبات التي تعدها المنشأة عن نشاطاتها والمؤتمرات الصحفية التي يعقدها المسئولين بها.

٥- التسويق المباشر

ظهرت فكرة التسويق المباشر في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩١٧ عندما تم تأسيس جمعية الإعلان والبريد المباشر والتي سميت عام ١٩٦٠ بجمعية التسويق المباشر. ويعرف التسويق المباشر بأنه «توزيع المنتجات والمعلومات والمنافع الترويجية إلى العملاء الحاليين والمرتقبين عن طريق الإتصال بإستخدام البريد والهاتف والبريد الالكتروني» (التركستاني، ١٤٢٧). كما يعرف طه (٢٠٠٨) التسويق المباشر بأنه «كل الجهود التي يتم من خلالها عرض منتجات المنشأة على قطاعات معينة من المستهلكين بطريقة مباشرة وبإستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الترويجية كالإتصال المباشر بهم أو عن طريق البريد أو الهاتف أو الإنترنت والإعلان المباشر في الصحف والمجلات والتلفزيون». ويهدف التسويق المباشر إلى توليد إستجابة مع العملاء المستهدفين بصورة فورية أو سريعة وبناء علاقات قوية معهم كما يهدف التسويق المباشر إلى بناء الإنطباع الذهني عن المنشأة لدى العملاء وتنمية ولائهم نحو منتجاتها وتحسين درجة رضاهم عن المنشأة وتوفير معلومات عن كيفية إستخدام منتجات المنشأة (طه، ٢٠٠٨). وقد حقق تطبيق التسويق المباشر في الولايات المتحدة الأمريكية إجمالي مبيعات تقارب ٤٦١ مليار دولار وبنسب نمو ٣٪ (البكري، ٢٠٠٩) ومن أهم أشكال التسويق المباشر التسويق بالبريد المباشر، التسويق بالكتيبات المصورة، التسويق بالبريد الصوتي، التسويق بالبريد الإلكتروني، التسويق بالفاكس، التسويق بالهاتف، التسويق بقواعد البيانات، التسويق بالإستجابة التلفزيونية المباشرة، والتسويق بالقنوات التجارية (طه، ٢٠٠٨).

٦- إستخدام عناصر المزيج التسويقي الأخرى في الترويج

يمكن إستخدام عناصر المزيج التسويقي الأخرى في الترويج وذلك على النحو التالي:

أ- المنتج

يمكن إستخدام المنتج في الترويج من خلال:

١- الغلاف وما يحمله من رسوم ورموز وصورة وألوان وعلامة تجارية وبيانات عن المنتج ويطلق عليه بعض الكتاب البائع الصامت.

٢- إختيار الإسم المناسب للمنتج والذي يعكس منافعه ويسهل تمييزه عن منتجات المنافسين.

٣- جودة المنتج وقدرته على إرضاء المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي حيث أن المستهلك الراضي عن المنتج سوف ينقل إعجابه بالمنتج إلى أقاربه ومعارفه وزملائه عن طريق الكلمة المنطوقة.

ب- السعر

كثيراً ما تستخدم المنشآت السعر كوسيلة فعالة في تنشيط المبيعات وذلك في الحالات التالية:

١- عند تقديم منتجات جديدة، قد تلجأ المنشأة إلى تخفيض السعر لتشجيع المستهلكين على شراء المنتج الجديد.

٢- عند إنخفاض الطلب على المنتجات، قد تلجأ المنشأة إلى تخفيض السعر بنسبة معينة ولفترة محدودة لتشجيع المستهلكين على الشراء.

٣- عند رغبة المنشأة في التخلص من المخزون والبضاعة المكدسة.

٤- قد تبقى المنشأة على السعر المرتفع لمنتجاتها حتى لا تتأثر الصورة الذهنية لعلامتها التجارية بطريقة سلبية.

ج – التوزيع

يمكن إستخدام التوزيع في النشاط الترويجي وذلك من خلال قيام المنشأة بدعم الجهود الترويحية للموزعين وذلك على النحو التالي:-

١- منح الموزعين خصماً على مشترياتهم مقابل قيامهم بترويج المنتج.

٢- مشاركة تجار التجزئة في نفقات الإعلان (الإعلان التعاوني).

٣- تدريب رجال البيع العاملين لدى تجار الجملة وتجار التجزئة.

٤- منح الموزعين عينات مجانية ومنحهم جوائز تشجيعية.

ثالثا: التعرف على العوامل المؤثرة في إختيار أدوات الترويج

الخطوة الثالثة من خطوات التخطيط للترويج هو معرفة العوامل المؤثرة في إختيار أدوات الترويج، حيث يجب على إدارة التسويق التعرف على هذه العوامل لتحديد ومعرفة أدوات الترويج الملائمة لها ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عدة مجموعات هي:

١- عوامل متعلقة بالسوق والعملاء.

٢- عوامل متعلقة بالمنتج.

٣- عوامل متعلقة بالمنشأة.

٤- عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية.

أ- عوامل المتعلقة بالسوق والعملاء

تشمل العوامل المتعلقة بالسوق ما يلي:

١- **الإتساع الجغرافي**: إذا كان العملاء منتشرين في مساحة جغرافية كبيرة فمن الأفضل إستخدام أكثر أدوات الترويج إنتشاراً وهو الإعلان للوصول إليهم. أما إذا لم يكن العملاء منتشرين في مساحة جغرافية كبيرة فإنه يكتفي بإستخدام رجال البيع.

٢- **كثافة السوق**: إذا كان عدد العملاء في السوق صغيراً فإنه يمكن الإعتماد على البيع الشخصي، أما إذا كان عدد العملاء كبيراً فإنه من الأفضل إستخدام الإعلان لصعوبة الاتصال مع هولاء العملاء بشكل شخصي.

٣- **خصائص العملاء**: تؤثر خصائص العملاء الديموجرافية والنفسية والطبقة الإجتماعية التي ينتمي إليها وأنماطهم الشرائية في إختيار أداة أو أدوات الترويج الملائمة لهم، فعلى سبيل المثال العملاء الذين ينتمون إلى طبقة إجتماعية عليا يفضلون إستخدام البيع الشخصي معهم أكثر من العملاء الذين ينتمون لطبقة إجتماعية دنيا.

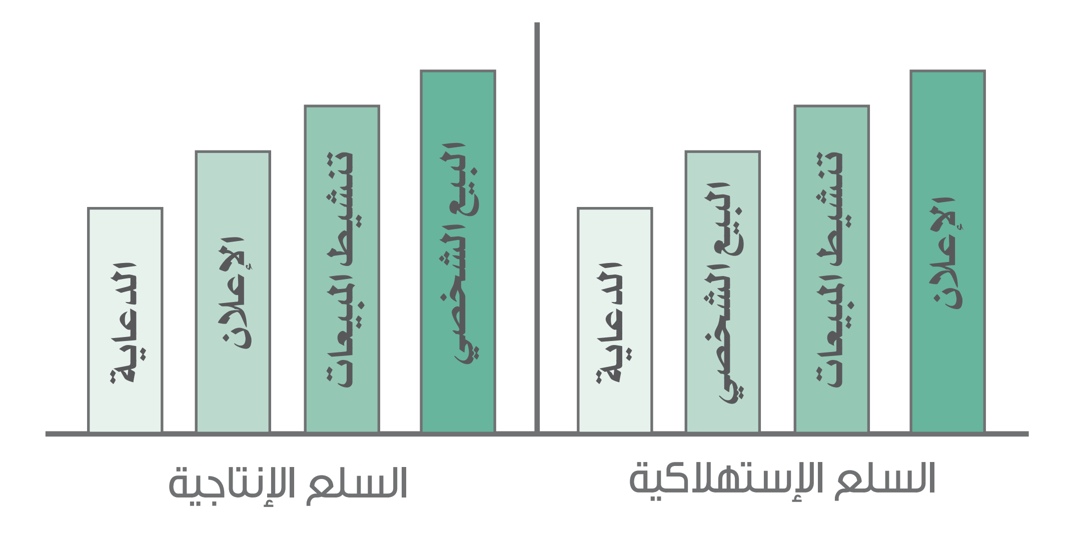
ب - عوامل متعلقة بالمنتج

تشمل العوامل المتعلقة بالمنتج ما يلي:

١- **نوعية المنتج**:

يختلف إستخدام الترويج بإختلاف نوعية المنتج فكل نوع من المنتجات يحتاج إلى أداة أو أدوات ترويجية مختلفة عن الأنواع لأخرى، ففي السلع الإستهلاكية مثل الأطعمة والمشروبات يكون التركيز على الإعلان وتنشيط المبيعات أما في السلع الصناعية فيكون التركيز على رجال البيع لأنها تحتاج إلى توضيح خصائصها وكيفية التركيب والصيانة. والشكل رقم (٩) يوضح الأهمية النسبية لأدوات الترويج في الأسواق الإستهلاكية والصناعية.

شكل رقم (٩): الأهمية النسبية لأدوات الترويج في الأسواق الإستهلاكية والصناعية



٢- سعر المنتج:

يؤثر سعر المنتج في إختيار أداة أو أدوات الترويج الملائمة، فالمنتجات مرتفعة الثمن في الغالب تحتاج إلى إستخدام البيع الشخصي أكثر من إستخدام الإعلان في الترويج، في حين أن المنتجات رخيصة الثمن مثل المنتجات الإستهلاكية تحتاج إلى إستخدام الإعلان أكثر من إستخدام البيع الشخصي في الترويج.

٣- الإسم التجاري:

يلاحظ أن المنتجات التي تحمل إسماً تجارياً مثل بيبسي كولا يزداد التركيز على الإعلان الذي يركز على العلامة الذي يجب ان يبحث عليه المستهلك إما بالنسبة للمنتجات التي لا تحمل علامة تجارية مثل الخضروات والملابس فإنه يفضل التركيز على طريقة العرض لإثارة رغبات المستهلك (عبدالفتاح، ٢٠١١).

٤- دورة حياة المنتج:

المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته لها تأثير على إستراتيجيه ترويجه، وتتغير إستراتيجية ترويجه في كل مرحلة من مراحل حياته، ففي مرحلة التقديم يحتاج المشتري إلى معلومات عن المنتج لذلك يكون الترويج في هذه المرحلة هو ترويج تعريفي و يتم إستخدام كلا من الإعلان ووسائل تنشيط المبيعات (في حالة السلع الإستهلاكية)، والبيع الشخصي وسائل تنشيط المبيعات (في حالة السلع الإنتاجية)، وبالتالي فإن تكلفة الترويج في هذه المرحلة تكون عالية، وفي مرحلة النمو يتم الاستمرار في إستخدام الإعلان وتقل الحاجة إلى وسائل تنشيط المبيعات، ويكون الترويج في هذه المرحلة هو ترويج إقناعي. وفي مرحلة النضوج يتم التركيز على وسائل تنشيط المبيعات للتذكير بالسلعة، وفي مرحلة التدهور يقل إستخدام كافة وسائل الترويج. والجدول رقم (٨) يوضح بشكل عام كثافة الإعتماد على كل عناصر من عناصر المزيج الترويجي في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج (تختلف الأهمية النسبية من منتج إلى آخر):

جدول رقم (٨): كثافة الإعتماد على كل عناصر من عناصر المزيج الترويجي في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج

عناصر المزيج الترويجي	مرحلة التقديم	مرحلة النمو	مرحلة النضج	مرحلة التدهور
طبيعة الترويج	تعريفي	إقناعي	تذكيري	يقل إستخدام الترويج
الإعلان	مكثف	مكثف	معتدل	محدود
تنشيط المبيعات	مكثف	مكثف	معتدل	لا يستخدم
الدعاية (النشر)	مكثف	معتدل	لا يستخدم	لا يستخدم
البيع الشخصي	مكثف	مكثف	معتدل	محدود

المصدر: عبدالفتاح ٢٠١١ ص ٣٤٧

ج- عوامل متعلقة بالمنشأة

تشمل العوامل المتعلقة بالمنشأة ما يلي:

١- الموارد المالية:

تلعب الموارد المالية المتاحة للمنشأة دوراً كبيراً في إختيار أداة أو أدوات الترويج الملائمة، فالمنشأة ذات الموارد المحدودة سوف تستخدم أدوات الترويج الأقل تكلفة فعلى سبيل المثال تستخدم المنشأة الصغيرة رجال البيع العاملين لديها كوسيلة للترويج وحث العملاء على الشراء، أما المنشآت ذات الموارد المالية الكبيرة فإنها سوف تستخدم أدوات ترويجية متنوعة وأكثر تكلفة مثل الإعلان.

٣- فلسفة الترويجية:

تؤثر الأهداف الترويجية في إختيار أداة أو أدوات الترويج الملائمة فإذا كان الهدف من الترويج هو التعريف بالمنتج فإنه يفضل إستخدام الإعلان بالنسبة للسع الإستهلاكية الميسرة، والبيع الشخصي بالنسبة للسلع الإنتقائية والخاصة، أما إذا كان الهدف من الترويج هو إقناع المشتري بالشراء فإنه من الأفضل إستخدام أدوات تنشيط المبيعات مثل تجربة المنتج والخصومات بالإضافة إلى الإعلان.

٣- فلسفة الإدارة

تختلف أدوات الترويج المستخدمة من قبل المنشآت بإختلاف الفلسفة التي تتبناها الإدارة في المنشأة، فإذا كانت فلسفة المنشأة هو تفضيل الاتصال المباشر بالمستهلكين فإنها تركز في هذه الحالة على البيع الشخصي وتنشيط المبيعات، أما إذا كانت فلسفتها عدم الإتصال المباشر بالمستهلكين فإنها سوف تركز على الإعلان.

د- عوامل متعلقة بالبيئة

تشمل العوامل متعلقة بالبيئة والمؤثرة على إستخدام أدوات الترويج ما يلي:-

١- المنافسة:

يتأثر إختيار أداة أو أدوات المزيج الترويجي على طبيعة المنافسة فعلى سبيل المثال في ظروف المنافسة الكاملة تستخدم المنشآت الإعلان ووسائل تنشيط المبيعات مثل المسابقات والهدايا أما في حالة المنافسة الإحتكارية فقد يتم الإعتماد على البيع الشخصي وتنشيط المبيعات (عبدالفتاح، ٢٠١١). كذلك فإن إستخدام المنافسين لأداة معينة من أدوات الترويج يحتم على المنشأة إستخدام نفس الأداة أو أدوات أكثر فاعلية. كذلك فإن درجة المنافسة في السوق تفرض على المنشآت زيادة الإنفاق على الإعلان ووسائل تنشيط المبيعات من أجل الحفاظ على عملائها وعلى حصتها السوقية.

٢- توفر وسائل الترويج المتاحة

إستراتيجية الترويج تتوقف على مدى توفر الوسائل المتاحة التي تساعد على تحقيق الهدف الترويجي، فالوسائل المرئية والمسموعة والمطبوعة، لكل منهم خاصيته المؤثرة وتختلف أهميتها بإختلاف حجم الجمهور الذي تصل إليه. فكلما توفرت وسائل الترويج المناسبة كلما زادت فاعلية الترويج والعكس صحيح.

رابعا: تحديد إستراتيجيات الترويج

توجد عدة إستراتيجيات للترويج يمكن لإدارة التسويق أن تختار منها ما يلائمها ويمكن تقسيم الإستراتيجيات إلى نوعين هما:

- إستراتيجيات الدفع والجذب.
- إستراتيجيات الضغط والإيحاء.

أ- إستراتيجيات الدفع والجذب

تختلف إستراتيجيات الجذب والدفع في الترويج بإختلاف الهدف من العملية الترويجية هل هو المستهلك النهائي أو الهدف من العملية الترويجية الوسطاء

والموزعين وفي هذا الإطار تنقسم الإستراتيجيات إلى نوعين هما إستراتيجية الجذب وإستراتيجية الدفع.

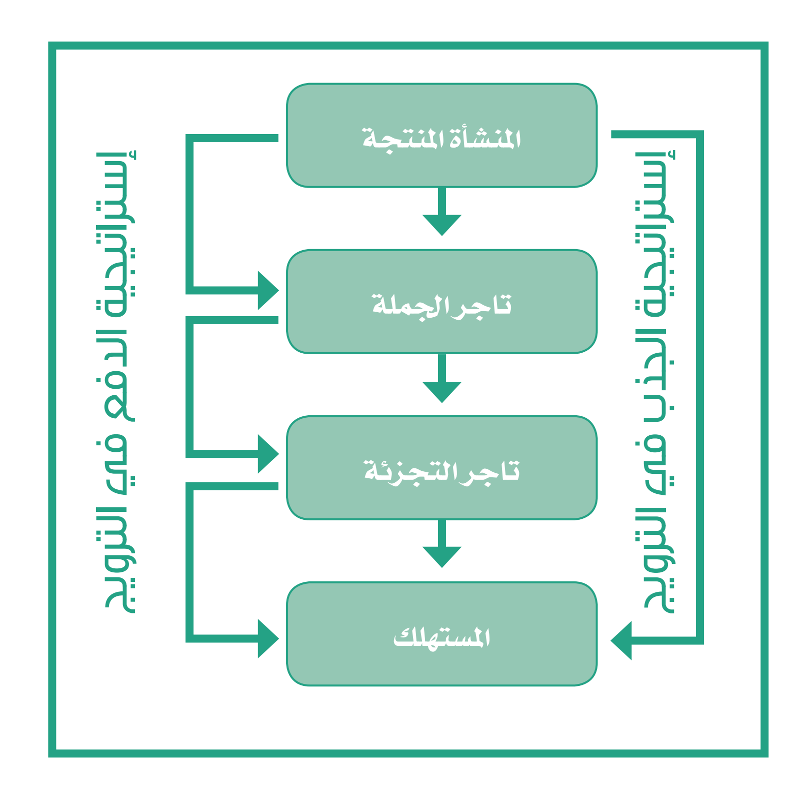
١- استراتيجية الجذب Pull Strategy

في هذه الإستراتيجية يقوم المنتج بالترويج للسلعة او الخدمة للمستهلك النهائي مباشرة لتعريفه بها وإقناعه بطلبها، فإذا تم ذلك فإن العميل يطلبها من تاجر التجزئة، فإذا كان عدد من يطلبها كثير واقتنع تاجر التجزئة بحاجة السوق إليها، فيقوم بطلبها من تاجر الجملة الذي إذا إقتنع بأن طلب تجار التجزئة عليها كبير قام بطلبها من المنشأة المنتجة. تعتمد هذه الإستراتيجية بشكل أساسي على الإعلان وتنشيط المبيعات.

٢- استراتيجية الدفع Push Strategy

هذه الإستراتيجية تأخذ إتجاهاً معاكساً لإستراتيجية الجذب حيث تبدأ المنشأة المنتجة بالترويج للمنتج لتاجر الجملة الذي إذا اقتنع بها يقوم بطلبها منه، ثم يقوم بالترويج لها بدوره لدى تاجر التجزئة الذي إذا اقتنع بها يقوم بطلبها من تاجر الجملة، ثم يقوم بدوره بالترويج لها لدى المستهلك النهائي. تعتمد هذه الإستراتيجية بشكل أساسي على البيع الشخصي وتنشيط المبيعات.والشكل رقم (١٠) يوضح إستراتيجيتي الدفع والجذب في الترويج.

شكل رقم (١٠): إستراتيجيتي الدفع والجذب في الترويج



المصدر: عبدالحميد (٢٠١٣)

السؤال الذي يطرح نفسه هنا ما هي الإستراتيجية الأفضل؟

الجواب: لكل موقف تسويقي ما يناسبه من الإستراتيجيات فإذا لم يكن لدى المنشأة الأموال الكافية للإنفاق على الإعلان وإستخدام وسيلة الترويج مكلفة، فإنه يلجأ إلى إستراتيجية الدفع، كذلك فإن دورة حياة المنتج تحدد أي من الإستراتيجيتين يتم إستخدامه، فعلى سبيل المثال في مرحلة التقديم يكون من المناسب إستخدام إستراتيجية الدفع.

المزج بين الإستراتيجيتين (الدفع والجذب)

تعتمد بعض المنشآت على المزيج بين الإستراتيجيتين ومثال ذلك قيام منشآت

الأجهزة الكهربائية على الإعلان الموجه إلى المستهلك النهائي، وفي نفس الوقت يتم إستخدام البيع الشخصي للتعامل مع الوسطاء

ب- إستراتيجيات الضغط والإيحاء

١- إستراتيجية الضغط Hard sell Strategy

بعض الكتاب يسمى هذه الإستراتيجية بالإستراتيجية المكثفة في البيع وتقوم هذه الإستراتيجية على الأسلوب القوي في إقناع الأفراد بالسلع والخدمات المقدمة من المنشأة وتعريفهم بالمنافع الحقيقية لتلك المنتجات. وذلك من خلال تكرار الرسائل الترويجية في كافة أساليب الترويج المستخدمة ولفترة طويلة.

٢- إستراتيجية الإيحاء Soft sell Strategy

وتسمى أحيانا بإستراتيجية اللينة في البيع وتعتمد هذه الإستراتيجية على أسلوب الإقناع المبسط والقائم على ذكر الحقائق والحوار الطويل مع المستهلكين وجعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة وعادة ما تستخدمه هذه الاستراتيجية عند تسويق المنتجات الخاصة أو المنتجات المعمرة (التركستاني، ١٤٢٧).

خامسا: تحديد ميزانية الترويج

في هذه الخطوة تقوم إدارة التسويق بتحديد المبالغ التي سيتم تخصيصها للأنشطة الترويجية في المنشأة بشكل إجمالي، والمبالغ التي يتم تخصيصها لكل عنصر من عناصر البرنامج الترويجي (الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات،،،،،إلخ) في فترة زمنية مقبله. وتختلف المبالغ المخصصة على كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي فربما يخصص للبيع الشخصي في منشآت معينة نسبة اكبر من ميزانية الترويج في حين يخصص على الإعلان نسبة اكبر في منشآت أخرى. ويعتبر قرار تحديد ميزانية الترويج من أصعب القرارات التسويقية لصعوبة التأكد من نتائجه.

طرق تحديد ميزانية الترويج

توجد عدة طرق لتحديد ميزانية الترويج من أهمها:

- تحديد ميزانية الترويج بناءً على حجم المبيعات.
- تحديد ميزانية الترويج في ضوء ميزانيات المنافسين.
- تحديد ميزانية الترويج بناءً على الأموال المتوفرة.
- تحديد ميزانية الترويج على أساس الأهداف والمهام الترويجية.

١- تحديد ميزانية الترويج بناءً على حجم المبيعات

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق إستخداماً في تحديد ميزانية الترويج وذلك لبساطتها وسهولة حسابها. وفي هذه الطريقة يتم تحديد ميزانية الترويج على أساس:

١- نسبة مئوية من مبيعات العام الماضي.

٢- نسبة مئوية من المبيعات المحققة في العام الماضي والمبيعات المتوقع تحقيقها خلال العام القادم.

٣- نسبة مئوية من المبيعات المتوقع تحقيقها في العام القادم.

وبالرغم سهولة هذه الطريقة إلا أنها تعاني من عدة عيوب:

- عدم الدقة في حسابها: حيث يتم حساب ميزانية الترويج بناءً على حجم المبيعات والمفترض أن يكون حجم المبيعات ناتجاً من حجم النشاط الترويجي. فبناءً على هذه الطريقة تصبح المبيعات هي المؤثر على النشاط الترويجي وهذه علاقة غير منطقية إذ المفترض أن يكون النشاط الترويجي هو المؤثر على حجم المبيعات (فكلما زاد المنفق على الترويج زادت المبيعات والعكس صحيح).
- بناءً على هذه الطريقة نجد أن إنخفاض المبيعات سيترتب عليه إنخفاض ميزانية الترويج، وزيادة المبيعات يؤدي إلى زيادة المنفق على الترويج وهذه

النتائج غير سليمة إذ يفترض عند انخفاض المبيعات ان يتم زيادة المنفق على الترويج وذلك لتنشيط المبيعات وزيادتها. وفي حالة زيادة المبيعات لا يتطلب الأمر إلى زيادة المنفق على الترويج لأنه في هذه الحالة يكون إنفاق لا مبرر له.

- إذا تم تحديد ميزانية الترويج بناءً على نسبة من حجم المبيعات المتوقعة في العام القادم فإن هذا التحديد قد يكون غير دقيق، وذلك لعدم التأكد من تحقيق حجم المبيعات المتوقعة أي إحتمال إختلاف المبيعات الفعلية عما تم توقعه وبالتالي قد يكون المنفق الفعلي على الترويج أقل أو اكبر من النسبة التي تم إستخدامها.

٢- تحديد ميزانية الترويج في ضوء ميزانيات المنافسين

في هذه الطريقة يتم تحديد ميزانية الترويج بناءً على ما ينفقه المنافسون على الترويج، حيث تراقب المنشأة النشاط الترويجي للمنافسين وتبني حجم ميزانيتها على معدل ما ينفقه المنافسون على الترويج وهذا لا يعني أن تقوم المنشأة بإنفاق مبالغ مساوية تماماً لما ينفقه المنافسون وإنما تسترشد فقط بهذه النفقات (أبو جمعة، ٢٠٠٣).

ومن مزايا هذه الطريقة الإستفادة من تجربة وخبرة العاملين في هذا القطاع.

ومن عيوبها:

- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة عن ميزانية الترويج للمنافسين وذلك لسرية مثل هذه البيانات.
- أن لكل منشأة ظروفها وإمكانياتها والتي قد تختلف عن ظروف المنشآت الأخرى.
- إختلاف الأهداف الترويجية للمنشأة عن الأهداف الترويجية للمنشآت المنافسة.

٣- تحديد ميزانية الترويج بناء على الأموال المتوفرة

في هذه الطريقة يتم تحديد ميزانية الترويج بناءً على المبالغ التي تستطيع المنشأة إنفاقها على الترويج. فكلما كانت المبالغ المتوفرة لدى المنشأة كبيرة فإنها سوف تخصص مبالغ كبيرة على الترويج والعكس صحيح.

من مزايا هذه الطريقة أنها تأخذ في الإعتبار الإمكانيات المالية للمنشأة. ويعاب عليها:

- لا يوجد أساس منطقي يربط بين المنفق على الترويج وأهدافه.
- قد يكون هناك إنفاق أكثر من اللازم أو أقل من اللازم على الترويج مما يترتب عليه نتائج سلبية على المنشأة.

٤- تحديد ميزانية الترويج بناءً على الأهداف والمهام الترويجية

تقوم هذه الطريقة في تحديد ميزانية الترويج على عدة خطوات هي (عبدالبديع وسالم، ٢٠١٠، أبو جمعة،١٩٩٩:

١- تحديد أهداف الترويج المطلوب تحقيقها بالتفصيل.

٢- تحديد المهام والواجبات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

٣- تصميم الرسائل الترويجية.

٤- تحديد الوسائل المناسبة للرسائل الترويجية.

٥- تحديد كثافة إستخدام كل وسيلة (تحديد عدد مرات العرض).

٦- تحديد تكلفة الإعلان.

من عيوب هذه الطريقة

- صعوبة تنفيذها.
- صعوبة تحديد الأهداف الترويجية بسهولة.

سادسا: تنفيذ برامج الترويج

الخطوة السادسة من خطوات التخطيط للترويج هو تنفيذ برامج الترويج، ويتطلب تنفيذ برامج الترويج ما يلي:

- تحديد مهام وواجبات البرامج الترويجية المنصوص عليها في الخطة.
- تحديد الأفراد المسئولين عن تنفيذ تلك المهام ومسئولي التسويق الذين يشرفون عليهم.
- تحديد الكيفية التي سوف يتم تنفيذ هذه الأنشطة.
- تحديد الجدول الزمني الذي ينبغي تنفيذ الأنشطة في إطاره.

سابعا: تقييم فاعلية الجهود الترويجية

بعد تخطيط وتنفيذ الخطة الترويجية لابد من التأكد مدى تحقيق الخطة الترويجية لأهدافها، ويعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات التي يجب إتخاذها في الدورة التخطيطية. ويكون التقييم بربط جهود البيع الشخصي والإعلان وتنشيط المبيعات والتسويق المباشر بأرقام المبيعات المحققة، حيث يتم حساب نسبة المستهلكين الذين إشتروا المنتج فعلاً من بين أولئك الذين شاهدوا الإعلان واقتنعوا بالمنتج، ونسبة الذين أحبوا المنتج من بين أولئك الذين إشتروه واستعملوه. كما يتضمن التقييم سؤال المستهلكين عن مدى تذكر الرسائل الترويجية وشعورهم نحوها وعن إتجاهاتهم السابقة والحالية نحو المنشأة ومنتجاتها.

تطبيق تسويقي على أهمية الترويج
الوصول إلى الانترنت Into the net

المصدر: http://faculty.ksu.edu.sa/alshum/Books.doc

ترى شركة بي أم دبليو BMW أن موقعها على الإنترنت يعتبرجزء مكمل لمزيجها التسويقي الكامل. وبالنسبة لبي ام دبليو فإن الحضور على الإنترنت لا يدل فقط على أنها السباقة في مجال الكمبيوتر ولكن يعطيها الفرصة لتوفير ما تسميه الشركة «الترفيه التكتيكي». ولأكثر من ذلك أن الموقع يشجع الزوار للتسجيل وهذا يعطي الشركة بيانات ديموغرافية ويوفر معلومات وتفاصيل محدثة للعملاء عن أقرب وكيل كما يساهم في إرشاد الشركة للعميل المرتقب.

ويرى البعض أن التسوق الإلكتروني يستطيع أن يساعد العميل على الحصول على معلومات أكثر عن مدى الإختيارات المتاحة في السوق ولكنه يقوم بالقليل مقارنة بمحلات التجزئة التقليدية. لذا يجب أن نكون حذرين من القيام بالمشتريات المعقدة والعالية المخاطرة نسبيا مثل شراء آلات الغسيل والتي تحتاج إلى معلومات أوسع والتي تحتاج إلى التوصيل إلى منزل المشتري. ولا زال الأشخاص يفضلون زيارة صالات العرض لرؤية ولمس الموديلات المتاحة (على الرغم أنهم لا يرونها تعمل بالداخل).

وقبل منتصف عام ١٩٩٦م، كانت سلاسل الأسواق المركزية الرئيسية تستخدم الإنترنت بشكل مبدئي كوسيلة لبيع السلع. فعلى سبيل المثال كانت sanbury و tascos تبيع الزهور فقط عبر هذه الوسيلة. وقد كانت الإنترنت في سنواتها الأولى مسئولة عن ٠,٥٪ فقط من مبيعات هذه الشركات إضافة إلى ذلك اتجهت سيفوي Safeway إلى الإهتمام بالطلب عبر الإنترنت إلا أن بعض الشركات ترى ان التسويق عبر الانترنت ليس ذا جدوى.

ويعتبر تدشين مواقع متعددة في الوقت الحالي للبيع عبر الإنترنت نقطة بداية قد تشجع الآخرين للتوجه نحو التسويق الإلكتروني في حال نجاح التجارب الحالية. وأي كانت نوع المنشأة او المنتج وأي كانت الأهداف لإعداد موقع على الإنترنت فإن هناك مجموعة خطوط إرشادية عامة لابد من إتباعها، وهي كما يلي:

- لا بد من تواجد العلامة التجارية للشركة على الموقع كما ولا بد ان تكون هذه العلامة متوافقة مع علامة الشركة المعروضة في وسائل الإتصال التقليدية.
- يجب أن يكون الموقع جزء متكاملا مع كافة جهود الاتصالات التسويقية.
- يجب إبقاء المعلومات دائما.
- الصفحات التي تأخذ وقت أطول في إنزالها بسبب الصور المفصلة تزيد من مخاطرة فقد انتباه الزوار وكذلك نظام القوائم المعقدة قد يحبط الزوار.
- لابد من وجود آلية إستجابة مباشرة وأية إستجابة يجب التعامل معها مباشرة.

الفصل التاسع:

إستراتيجيات السوق

Market Strategies

الفصل التاسع:
إستراتيجيـات السـوق

المقدمة

تسعى المنشآت للوصول إلى السوق (العملاء) الذي يتجاوب مع مزيجها التسويقي ويحقق أهدافها في أقل وقت وتكلفة والذي سوف تنافس فيه المنشآت الأخرى. لذلك حتى تضمن المنشأة النجاح، أن تحدد سوقها المستهدف (العملاء) مع تحديد الخصائص المميزة له. ويهدف هذا الفصل إلى التعرف على الأسواق وأنواعها والإستراتيجيات المختلفة للوصول إلى هذه الأسواق.

تعريف السوق

وردت عدة تعاريف للسوق، وكل تعريف يعبر عن وجهة نظر معينة، فمن وجهة نظر الإقتصاديون يعرف السوق بأنه العلاقة بين العرض والطلب. ومن وجهة النظر التقليديون يعرف السوق بأنه المنطقة الجغرافية التي تجمع البائعين و المشترين. ومن وجهة نظر التسويق يعرف برايد وفريل (Pride and Ferrell، ٢٠٠٥) السوق بأنه «مجموعة من العملاء(أفراد- منظمات) الحاليين والمرتقبين لديهم حاجات ورغبات غير مشبعة ولديهم القدرة والرغبة والسلطة على الشراء». كما يعرف كوتلر السوق بأنه «جميع المستهلكين الحاليين والمرتقبين الذين يتشابهون في حاجتهم ورغباتهم ولديهم القدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع تلك الحاجات» (التركستاني، ١٤٢٧؛ عبدالفتاح،٢٠١١).

من التعاريف السابقة يلاحظ أن سوق منتج ما يتحقق إذا توفرت العناصر التالية:

١- وجود مشترين (إفراد أو منظمات) لديهم حاجات ورغبات في المنتج.

٢- لديهم قدرة شرائية (ملائمة دخل الفرد مع قيمة المنتج).

٣- لديهم الرغبة في الشراء.

٤- لديهم السلطة (الأهلية) في إبرام الصفقات الشرائية.

أنواع الأسواق

الأسواق يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما: الأسواق الإستهلاكية والأسواق الإنتاجية.

١- الأسواق الإستهلاكية: هي الأسواق التي تتكون من مجموعة من الأشخاص الذين يرغبون في شراء المنتج لإشباع حاجاتهم الشخصية أو العائلية أو غيرهم من الأشخاص ولديهم القدرة على الشراء ولا يشترونها بقصد تحقيق الأرباح.

٢- الأسواق الإنتاجية: وهي الأسواق التي تتكون من المنشآت أو المنظمات الذين يشترون المنتجات من أجل إستخدامها في عملية إنتاجية أو إعادة بيعها أو لتسهيل عملية الإنتاج أو لأداء المهمات داخل المنشأة مثل الآلات والمعدات والمواد الأولية.

ويمكن تقسيم الأسواق الإنتاجية إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- **أسواق المنتجين:** وتتكون من المنشآت التي تشتري المنتجات لإستخدامها في عملية إنتاج منتجات أخرى مثل المواد الخام.

ب- **أسواق إعادة البيع:** وهي المنشآت التي تقوم بشراء المنتجات من منشآت أخرى بغرض إعادة بيعها لتحقيق أرباح مثل تجار الجملة (الذين يشترون المنتجات من منشآت الإنتاج وإعادة بيعها إلى تجار التجزئة)، وتجار التجزئة (الذين يشترون المنتجات من منشآت الإنتاج مباشرة أو من

تجار الجملة ثم يعيدون بيعها إلى المستهلك النهائي).

ج- **الأسواق الحكومية:** وهي الجهات الحكومية مثل الوزارات التي تقوم بشراء المنتجات التي تساعدها في أداء مهماتها.

إستراتيجيات السوق

إستراتيجيات السوق متعددة منها:

- إستراتيجيات التعامل مع الأسواق المرتقبة.
- إستراتيجيات مواجهة الحالات المختلفة من الطلب.
- إستراتيجيات المنافسة.

أولا: إستراتيجيات التعامل مع الأسواق المرتقبة:

عادة يكون إمام المنشأة التي تعمل بالسوق بديلين هما: إما تستخدم التسويق الشامل (أو المدخل الكلي أو عدم التجزئة)، أو تستخدم مدخل التجزئة. ففي البديل الأول (التسويق الشامل) يتم التعامل مع السوق ككل ودون التفرقة بين مفرداته ومكوناته حيث يتم تصميم مزيج تسويقي واحد لكل السوق وفي هذه الحالة فإن الافتراض هو أن أوجه الشبه بين مكونات أو مفردات السوق تفوق بكثير أوجه الإختلاف. إما في البديل الثاني فيتم التسويق لقطاع أو أكثر من السوق دون القطاعات الأخرى وفي هذه الحالة فإن الإفتراض أن السوق ككل غير متجانس في الخصائص وبالتالي لا يمكن التعامل معه ككل وإنما يقتضي الأمر أن يتم تقسيمه إلى قطاعات ويتم إختيار قطاع أو أكثر للتعامل معه. إذاً أمام المنشأة إستراتيجيتان في تحديد السوق المرتقبة هما:

١- إستراتيجية عدم التجزئة (السوق الموحد)

طبقاً لهذه الإستراتيجية، تنظر المنشأة إلى السوق على انه مجموعة من الأفراد الذين لهم رغبات وحاجات متشابهة أو متجانسة، بمعنى آخر ان المنشأة

تتجاهل الإختلافات بين حاجات الأفراد إذا وجدت، لذلك تستخدم المنشأة مزيج تسويقي واحد (أي منتج واحد، وسعر واحد وأدوات ترويج واحدة).

ومن أمثلة الشركات التي كانت تستخدم هذه الإستراتيجية شركة الكوكاكولا في بداية تقديمها لمشروب الكولا.

ولنجاح هذه الإستراتيجية يجب توفر شرطان هما (معلا، ٢٠٠٨):

أ- وجود عدد كبير من الأفراد لهم حاجات ورغبات متشابه.

ب-أن تكون المنشأة قادرة على تصميم مزيج تسويقي قادر على تلبية حاجات ورغبات الأفراد.

من أهم مزايا هذه الإستراتيجية انخفاض تكاليف الإنتاج، وأيضاً إنخفاض تكاليف التسويق نتيجة التركيز على مزيج واحد. ولكن يعاب على هذه الإستراتيجية تجاهل مفردات تمثل قطاعاً سوقيا أو أكثر من القطاعات المهمة التي يمكن التعامل معها وإشباع حاجاتها ورغباتها.

٢- إستراتيجية تجزئة السوق

عندما تختلف إحتياجات ورغبات الأفراد إختلافا كبيراً، بمعنى أن السوق غير متجانس، فإن المنشأة تضطر إلى تطبيق أسلوب تجزئة السوق كإستراتيجية تسويقية فعالة.

تعريف تجزئة السوق

يعرف عبيدات (١٩٩٩) تجزئة السوق بأنه «كافة الإجراءات التي يتم بواسطتها تقسيم السوق الكلية لسلعة ما إلى أجزاء أو أسواق فرعية من المستهلكين المتشابهين نسبياً في حاجاتهم وقدراتهم، وإختيار جزء أو سوق فرعية أو أكثر كأسواق مستهدفة يراد الوصول إليها بواسطة مزيج تسويقي محدد»، كما عرف عبدالحميد (٢٠١٣) تجزئة السوق بأنه «تقسيم السوق لقطاعات متجانسة، مع النظر إلى كل قطاع بإعتباره هدف تسويقي تبحث المنشأة عن

تحقيقه عن طريق تكوين مزيج تسويقي مناسب لكل فئة». عليه فإن تجزئة السوق عبارة عن نشاط تسويقي يعمل على تقسيم سوق (عملاء منتج ما)، وبناءً على معايير معينة، إلى فئات محددة، كل فئة لها حاجاتها ورغباتها تختلف عن حاجات ورغبات الفئات الأخرى.

شروط تجزئة السوق

حتى تكون تجزئة السوق ناجحة وفعالة، يجب توفر الشروط التالية:

١- أن يكون الإختلاف بين المستهلكين فيما يتعلق بالحاجات والرغبات كبيراً، أما إذا كان الإختلاف صغيراً وغير ذا قيمه فإنه لا داعي للتجزئة.

٢- أن تكون هناك أسس واضحة يمكن إستخدامها في تجزئة السوق بشكل دقيق، وحتى يمكن تحديد القطاع وقياسه.

٣- أن يكون حجم القطاع بعد التجزئة مناسباً لتحقيق الأرباح من ورائها.

٤- إمكانية الوصول إلى القطاعات المختلفة للسوق بواسطة برنامج تسويقي محدد.

٥- إستجابة العملاء في كل قطاع للجهود التسويقية.

٦- أن تتوفر صفة الثبات النسبي في القطاعات السوقية حتى يمكن تبرير الجهد التسويقي الضخم الذي تتحمله المنشآت (عبيدات، ١٩٩٩)

فوائد تجزئة السوق

لتجزئة السوق فوائد متعددة يمكن تلخيصها فيما يلي:

١- تجزئة السوق يساعد المنشأة في التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين بشكل دقيق وبالتالي تقديم السلع أو الخدمات التي تحقق لهم أقصى إشباع.

٢- يمكن المنشأة من تجنب المنافسة وذلك بإختيار القطاعات السوقية الأقل منافسة.

٣- يساعد المنشأة على إستخدام الموارد التسويقية بأفضل طريقة ممكنة.

٤- يساعد المنشأة على إختيار برامج الترويج الملائمة لكل قطاع (سوق) مستهدف.

٥- يساعد المنشأة على إختيار سياسات التسعير الملائمة لكل قطاع (سوق) مستهدف.

٦- يساعد المنشأة على إختيار أسلوب التوزيع الملائم لكل قطاع (سوق) مستهدف.

أسس تجزئة الأسواق

هناك العديد من الأسس التي تستخدم لتجزئة كل الأسواق وهي:

- الأسس الجغرافية.
- الأسس الديموجرافية (السكانية).
- الأسس النفسية.
- الأسس السلوكية.
- الأساس المركب.

١- تجزئة السوق الإستهلاكي وفقاً للأسس الجغرافية

تعتبر العوامل الجغرافية من أهم العوامل المستخدمة في تجزئة الأسواق وذلك لأن الأفراد الذين يعيشون في منطقة جغرافية محددة لهم حاجات ورغبات متشابه نسبياً، تختلف عن حاجات ورغبات الأفراد الذين يعيشون في مناطق جغرافية أخرى. وتشمل العوامل الجغرافية المستخدمة في تجزئة الأسواق ما يلي:-

١- المناخ

يعتبر المناخ أو الطقس من أهم العوامل الجغرافية التي تؤثر على حاجات ورغبات الأفراد، فالأفراد الذين يعيشون في المناطق الباردة

(مثل المنطقة الجنوبية في المملكة العربية السعودية) يستخدمون منتجات تساعدهم على مواجهة الطقس البارد مثل الدفايات والملابس الصوفية، في حين أن الأفراد الذين يعيشون في المناطق الحارة (مثل مكة المكرمة و محافظة جدة) يستخدمون منتجات تساعدهم على مواجهة الطقس الحار مثل المكيفات.

٢- الكثافة السكانية

تستخدم الكثافة السكانية في تجزئة الأسواق وذلك لتفاوتها بين منطقة وأخرى وبين مدينة وأخرى أو بين حي وآخر.

٢- تجزئة السوق وفقاً للأسس الديموجرافية

يعتبر تجزئة السوق الإستهلاكي وفقاً للأسس الديموجرافية (السكانية) من أكثر العوامل إستخداماً عند تجزئة الأسواق وذلك لتوفر البيانات اللازمة ولسهولة تحديدها وقياسها (معلا، ٢٠٠٨). كما تعتبر العوامل الديموجرافية أول العوامل التي استخدمت في تجزئة الأسواق (حنا، ١٤٠٥)، وهي تشمل السن، الجنس، الدخل، المهنة، مستوي التعليم، حجم الأسرة، وغيرها من العوامل.

أ- الجنس

يعتبر تقسم السوق الاستهلاكي بناءً على الجنس من أقدم أسس تقسيم السوق (حبيب والشدوخي، ٢٠١٢)، حيث أن حاجات الرجال في الكثير من المنتجات تختلف عن حاجات النساء، فعلى سبيل المثال، الملابس التي يستخدمها الرجال تختلف عن الملابس التي تستخدمها النساء. كذلك يعتبر النساء مستخدماً رئيس لأدوات التجميل والرجال سوقاً رئيس لأدوات الحلاقة، حتى في المنتجات المشتركة بين الجنسين مثل الطعام أثبتت الدراسات إلى أن النساء يفضلون الطعام الأقل إحتواء للسعرات الحرارية (حبيب والشدوخي، ٢٠١٢).

ب- السن

يستخدم سن المستهلكين في تجزئة السوق الاستهلاكي، حيث أن إستهلاك الكثير من المنتجات يتوقف على عمر المستهلك، فالأطفال على سبيل المثال يستهلكون سلع تختلف عن السلع التي يستهلكها الشباب والشيوخ.

ج- التعليم

يستخدم تعليم المستهلكين في تجزئة السوق الاستهلاكي، حيث أثبتت الدراسات إلى أن هناك علاقة بين مستوى تعليم المستهلكين وبين المنتجات التي يستهلكونها، فقد أشارت الدراسات إلى أنه كلما زاد تعليم الفرد كلما زاد شراءه للكتب والمجلات العلمية.

د- المهنة

تستخدم مهن المستهلكين في تجزئة السوق الاستهلاكي، حيث يلاحظ أن استهلاك وإستخدام الإفراد لبعض المنتجات يختلف بإختلاف المهن التي يمارسونها، حيث أن الأطباء يستخدمون منتجات تختلف بشكل كبير عن المنتجات التي يستخدمها المهندسون وكذلك بقية المهن.

هـ- الدخل

من العوامل السكانية المهمة في تجزئة السوق دخل الفرد، حيث أن لكل فئة من فئات الدخل حاجات ورغبات تختلف عن حاجات الفئات الأخرى. فأصحاب الدخول المرتفعة يميلون إلى شراء المنتجات غالية الثمن مثل السيارات الفارهه، في حين أن أصحاب الدخول المنخفضة يميلون إلى شراء المنتجات التي تتناسب مع دخولهم.

و- حجم الأسرة

يختلف حجم الأسرة من عائلة إلى أخرى مما يترتب عليه إختلاف إحتياجات وحجم إستهلاك كل أسرة عن الأسر الأخرى، لذلك فإن إدارة التسويق قد تستخدم هذا العامل في تجزئة أسواقها المستهدفة.

٣- تجزئة السوق وفقاً للأسس النفسية

يمكن تجزئة السوق الإستهلاكية بناءً على الخصائص النفسية للمستهلكين حيث يختلف المستهلكون فيما بينهم من حيث الدوافع والإتجاهات والشخصية وغيرها من العوامل النفسية. وقد بدأ إستخدام هذا الأسلوب منذ ما يقارب خمسون سنة حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة بين دوافع المستهلكين وإتجاهاتهم وبين ما يطرح من منتجات (عبيدات،١٩٩٩)، إلا أنه يجب ملاحظة ان هذه العوامل يصعب تحديدها كما أنه يصعب تحديد العلاقة المباشرة بينها وبين سلوك المستهلك (حبيب والشدوخي، ٢٠١٢)، كما أن هذه العوامل عرضة للتغيير السريع أكثر من غيرها من العوامل وغالباً ما يصعب قياسها (عبيدات و زامل، ٢٠١٠).

٤- تجزئة السوق وفقاً للأسس السلوكية

يمكن تجزئة السوق الاستهلاكي بناءً على الخصائص السلوكية للمستهلكين تجاه المنتجات، حيث يتم تقسيم السوق بناءً على معدل إستخدام السلعة، و الفوائد المرجوة من المنتجات، ومدى ولاء المستهلكين... الخ. ففيما يتعلق بمعدل الإستخدام يمكن تقسيم المستهلكين إلى (مستخدم خفيف، مستخدم متوسط، مستخدم بمعدلات كبيرة). وفيما يتعلق بالفوائد المرجوة من المنتجات فيمكن تقسيم السوق إلى مجموعات مختلفة وذلك لإختلاف الأسباب التي تدفع المستهلكين للشراء (جودة، خدمة، سرعة....الخ). وفيما يتعلق بمدى ولاء المستهلكين يمكن تقسيم السوق

إلى مجموعات مختلفة وذلك بناءً على ولائهم (ليس لديه ولاء، لديه ولاء متوسط، لديه ولاء قوي).

٥- تجزئة السوق وفقاً للأساس المركب

عادة ما تستخدم إدارة التسويق أكثر من عامل عند تجزئة السوق فمثلاً يمكن تجزئه سوق الملابس بناءً على عامل الجنس إلى سوقين هما سوق الملابس الرجالية وسوق الملابس النسائية، كما يمكن تقسيم سوق الملابس الرجالية بناءً على السن إلى (سوق ملابس الأطفال وسوق ملابس الشباب وسوق ملابس كبار السن) كما يمكن تقسم سوق ملابس الأطفال بناءً على المنفعة العائدة إلى (ملابس للنوم، ملابس للرياضية، وملابس للخروج) كما يمكن تقسم سوق ملابس الأطفال بناءً على الدخل إلى ملابس لذوي الدخل المرتفع، وملابس لذوي الدخل المتوسط، وملابس لذوي الدخل المنخفض، كما يمكن تقسيم سوق الملابس بناءً على الطقس إلى سوق الملابس الشتوية وسوق الملابس الصيفية.

إن إستخدام عدة عوامل في تجزئة السوق يساهم في تزويد إدارة التسويق بالكثير من المعلومات عن المستهلكين في كل جزء من السوق (حبيب والشدوخي، ٢٠١٣)، مما يمكنها من تقديم سلع وخدمات أفضل وبالتالي تطوير المزيج التسويقي المناسب (معلا،٢٠٠٨). كما يجب على إدارة التسويق أن لا تتمادى في تجزئة السوق بإستخدام عدد كبير من العوامل لأن ذلك قد يؤدي إلى تفتيت السوق إلى أجزاء أو قطاعات صغيرة غير مجدي خدمتها أو غير مربحه. والجدول رقم (٩) يوضح العوامل الشائعة لتجزئة السوق.

جدول رقم (٩): العوامل الشائعة لتجزئة السوق

نوع التقسيم	أسسه	أمثلة
حاجات العملاء	المنافع	الأداء- الراحة- الإقتصادية - تحقق المكانة الإجتماعية
المنتجات	الإستخدام	غير مستخدم - مستخدم عادي - مستخدم بكمية كبيرة
	الولاء	عالي - وسط - غير موجود
	الإدراك	لا يعرف - يعرف - يعلم جيدا - متفوق - مقتنع في طرق الشراء
	دور الشراء	مشتري - مستخدم - مقرر- مؤثر
الوقت	موعد الشراء	مبادر بالشراء- متأخر
الديموجرافي	الموقع	حضر - ريف- الرياض- جدة
	السن	شباب - أطفال - شيوخ
	الجنس	ذكر - أنثى
السلوك	نمط الحياة	نمطي- عائلي- متقدم- رياضي..... الخ
	الطبقة الإجتماعية	عالية - متوسطة - فقيرة

المصدر: عبدالحميد (٢٠١٣)

الإستراتيجيات المستخدمة بعد تجزئة الأسواق

نظرا لأن عملية تجزئة السوق قد تنتهي بالمنشأة إلى الحصول على عدد كبير من القطاعات أو الشرائح، ونظراً لصعوبة تقديم منتجات لجميع الشرائح فإن

أمام المنشأة إتباع أحد الإستراتيجيات التالية:

أ- إستراتيجية التركيز.

ب- إستراتيجية القطاعات السوقية المتعددة (الأسواق المتباينة).

١- إستراتيجية التركيز:

طبقاً لهذه الإستراتيجية يتم تجزئة السوق أولا إلى قطاعات، ثم إختيار قطاع واحد فقط للتركيز عليه. من أمثلة المنشآت التي تتبع هذه الإستراتيجية شركة رولز رويس للسيارات في إنتاج السيارات الفارهة حيث توجه منتجاتها إلى سوق الطبقة الغنية. من مزايا هذه الإستراتيجية التخصص في المجالات المختلفة من إنتاج وتوزيع وترويج وبالتالي إنخفاض التكاليف. من عيوب هذه الإستراتيجية المخاطرة العالية في حالة حدوث مشاكل تسويقية أو دخول منافسين جدد.

٢- إستراتيجية القطاعات السوقية المتعددة (الأسواق المتباينة):

بعد تجزئة السوق إلى قطاعات مختلفة تقوم المنشأة بإختيار أكثر من قطاع سوقي، (قطاعين على الأقل) للتعامل معه وذلك بتقديم مزيج تسويقي مستقل لكل قطاع. هناك العديد من المنشآت التي تطبق هذه الإستراتيجية مثل شركة فورد، شركة تويوتا وشركة البيبسي كولا. من مزايا هذه الإستراتيجية هو زيادة المبيعات الإجمالية، وزيادة كفاءة وفعالية الجهود التسويقية وإنخفاض درجة المخاطرة بسبب التنوع في القطاعات والإستفادة من الفائض الموجود بالمنشأة. من عيوب هذه الإستراتيجية هو إرتفاع تكاليف التسويق والإنتاج والنقل والتخزين.

ثانيا: إستراتيجيات مواجهة الحالات المختلفة من الطلب

تواجه المنشأة في كثير من الأحوال حالات مختلفة من الطلب على منتجاتها، وعلى إدارة التسويق ان تتبع إستراتيجيات معينة تتناسب مع كل حالة من حالات الطلب، وتشمل هذه الإستراتيجيات ما يلي:

- إستراتيجية إثارة الطلب.
- إستراتيجية مواجهة الطلب السلبي.
- إستراتيجية مواجهة حالة انعدام الطلب.
- إستراتيجية مواجهة الطلب الكامن.
- إستراتيجية مواجهة الطلب المتدهور.
- إستراتيجية مواجهة الطلب الغير منتظم.
- إستراتيجية مواجهة الطلب المتزايد.
- إستراتيجية مواجهة الطلب الضار.

١- إستراتيجية إثارة الطلب

تنقسم إستراتيجيات إثارة الطلب إلى نوعين أساسين هما: إستراتيجيات إثارة الطلب الأولى (الأساسي) و إستراتيجيات إثارة الطلب الإنتقائي.

أ - إستراتيجيات إثارة الطلب الأولى (الأساسي) Primary Demand Strategies

وتهدف هذه الإستراتيجيات إلى زيادة مستوى الطلب الكلى على منتجات المنشأة من قبل المستهلكين الحاليين والمرتقبين وذلك من خلال أسلوبين هما:

١- زيادة عدد مستخدمي ومستهلكي منتجات المنشأة

يتم زيادة عدد مستهلكي ومستخدمي منتجات المنشأة من خلال ما يلي:

- زيادة رغبة المستهلكين في الشراء، ويتم ذلك عن طريق إضافة وإبراز مختلف المنافع والمغريات البيعية للمنتجات، وهذا الأسلوب مهماً وضرورياً في حالة تقديم شكل جديد المنتج (الصميدعي، ٢٠١٠). ومن أمثلة المنشآت التي استخدمت هذا الأسلوب بنجاح شركة جونسون اند جونسون عندما قدمت شامبو الأطفال على أنه منتج يمكن إستخدامه من قبل الكبار أيضاً.
- زيادة القدرة على الشراء، قد تلجأ المنشأة لزيادة عدد مستخدمي ومستهلكي منتجاتها عن طريق وضع أسعار تتناسب مع قدرة المستهلكين الشرائية (تخفيض الأسعار)، أو من خلال إستخدام أسلوب البيع بالتقسيط، أو من خلال إستخدام اكبر قدر ممكن من الموزعين مع منحهم بعض المغريات (مثل منحهم أرباح إضافية). وعادة تستخدم المنشأة هذا الأسلوب عندما ترغب في طرح شكل جديد من المنتج ولديها مخزون كبير من الإشكال القديمة.

٢- زيادة معدلات الشراء:

قد تلجأ إدارة التسويق في حالة المنتجات الموسمية أو المنتجات التي تتميز بمعدل نمو بطيء إلى تشجيع المستهلكين الحالين للسلعة لزيادة معدلات شرائهم للمنتج أو تشجيعهم لشراء المنتج بكميات أكبر وذلك من خلال:

- توسيع قاعدة إستخدام المنتجات: وذلك من خلال إيجاد إستخدامات جديدة للمنتج الحالي مثل إستخدام ملمع الزجاج لتلميع الأسطح الأخرى.
- زيادة معدلات استهلاك المنتج: وذلك بتشجيع المستهلك على زيادة إستهلاكه من المنتج وبالتالي زيادة عدد الوحدات المباعة. مثل تشجيع المستهلكين على شراء الأكل الصحي مقابل تخفيض الأسعار.
- تشجيع الإبدال: تلجأ بعض المنشآت لزيادة معدلات الشراء إلى تشجيع المستهلكين على إستبدال منتجاتهم القديمة بمنتج جديد مع دفع قيمة الفرق وهذا يكون في السلعة المعمرة مثل التلفزيونات.

ب- إستراتيجيات إثارة الطلب الإنتقائي Selective Demand Strategies

تهدف هذه الإستراتيجيات إلى تحسين الوضع التنافسي لمنتجات المنشأة في السوق وذلك من خلال زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الحصة السوقية، ويمكن إستخدام هذه الإستراتيجيات بشكل خاص عندما يكون لدى المنشأة القدرة على المنافسة وكانت معدلات النمو في الصناعة لا تتماشى مع قدراتها الإنتاجية (عبدالحميد،٢٠١٣) ومن الإستراتيجيات المستخدمة في هذا المجال ما يلي:

١- إستراتيجيات الإستبقاء (الإحتفاظ) Retention Strategies

تعمل هذه الإستراتيجيات على الإحتفاظ بالعملاء الحاليين للمنشأة وذلك من خلال:

- إستراتيجية المحافظة على رضا المستهلك تجاه المنتج: تقوم هذه الإستراتيجية على الحفاظ على رضا المستهلك تجاه المنتج وذلك بالإستمرار في إنتاج المنتج بجودة عالية وذلك للحفاظ على صورة المنتج الذهنية. وفي بعض السلع يكون الإحتفاظ برضا المستهلكين من خلال الإبقاء على الأسعار المرتفعة للمنتج (خاصة بالنسبة للمنتجات التي تشترى من أصحاب الطبقات الإجتماعية العليا في المجتمع)، فإنخفاض السعر يعني قيام طبقات إجتماعية أقل بشراء المنتج مما يثير حفيظة أصحاب الطبقات الإجتماعية العليا ويمنعهم ذلك من شراء المنتج.
- إستراتيجية تبسيط الشراء: تقوم إستراتيجية تبسيط الشراء من خلال قيام المنشأة بتسهيل حصول المشترين على المنتج وذلك من خلال تقليل الوقت والجهد الذي يبذله المشترى للحصول عليه وذلك من خلال البيع عن طريق الإنترنت أو البريد أو التلفون أو التلفزيون، كذلك عن طريق التوصيل للمنازل (مثال قيام شركة بيتزاهت بالتوصيل إلى المنازل).

٢ - إستراتيجيات الإستحواذ (الإكتساب) Acquisition Strategies

تهدف هذه الإستراتيجية إلى محاولة المنشأة على الاستحواذ أو جذب عملاء المنشآت المنافسة (السابقين والحاليين) وذلك بإتباع الإستراتيجيات التالية:

- مجاراة المنافسين: وذلك عن طريق تقديم منتجات مشابه لمنتجات المنافسين في المغريات البيعية مع التمييز بخاصية أو أكثر أو التميز في مكونات المزيج التسويقي.
- التميز عن المنافسين: وذلك عن طريق تقديم منتجات تفوق منتجات المنافسين في المغريات البيعيه، فقد تكون المغريات فريدة في العلامة أو شكل المنتج أو العبوة أو التصميم أو تعدد الأحجام والألوان أو وجود قناة توزيع مميزة مثل عمل متاجر السوبر ماركت لمدة ٢٤ ساعة يوميا ولمدة سبعة أيام في الأسبوع (عبدالحميد،٢٠١٣).

٢- إستراتيجية مواجهة الطلب السلبي

عندما يحجم المستهلكون عن شراء السلعة أو إستهلاكها (لأي سبب من الأسباب) بالرغم من تواجدها في السوق فإن ذلك يسمى بالطلب السلبي. لذلك يجب إدارة التسويق مواجهة الطلب السلبي وذلك بإتباع ما يسمى بالإستراتيجية التحويلية (تحويل الطلب السلبي إلى طلب ايجابي) وذلك من خلال معرفة الأسباب الحقيقية التي تقف وراء إحجام المستهلكين عن شراء المنتج ثم العمل إتباع إستراتيجية ترويجية فعالة لإزالة مخاوف المستهلكين من شراء المنتج وإظهار المنافع و الفوائد التي تعود على المشترى من جراء شراء المنتج، أو قد تلجأ المنشأة إلى إنتاج منتج مشابه للمنتج غير المطلوب يشتمل على فوائد ومنافع تتماشى مع إحتياجاتهم ورغباتهم ومعتقداتهم مثل إنتاج البيرة الخالية من الكحول للمسلمين. وإذا استمرت حالة الطلب السلبي على

المنتج يجب على الشركة سحبه من السوق حتى لا يتأثر الطلب على منتجات الشركة الأخرى.

من أمثلة الطلب السلبي الذي تحول إلى طلب ايجابي «لاحظت إحدى شركات صناعة الأحذية أن هناك جزيرة يسكنها قبيلة لا تلبس أحذية وكانت هذه فرصة تسويقية جيدة لتلك الشركة، لذلك قررت فتح محلات لها داخل الجزيرة ولكن للأسف لم تبيع شي من الأحذية وذلك لأن من عادات وتقاليد تلك القبيلة عدم لبس الأحذية، لذلك قررت الشركة إقناع زعيم تلك القبيلة بلبس الحذاء وبعد لبسه للحذاء قام جميع أفراد القبيلة بشراء الأحذية ولبسها تقليدا لزعيمهم».

٣- إستراتيجية مواجهة حالة إنعدام الطلب

تنشأ حالة إنعدام الطلب عندما لا يهتم المستهلكون بالمنتج ولا يشعرون بأهميته لأنه لا يشبع لديهم رغبة، وقد تنشأ هذه الحالة عندما يقدم المنتج في بيئة غير ملائمة له مثل تسويق الأدوات البحرية في منطقة غير ساحلية أو لا توجد بها أنهار وبحيرات أو تسويق أجهزة التكيف في منطقة باردة. على إدارة التسويق في هذه الحالة إتباع إستراتيجية تحفيزية من أجل إثارة الطلب وحث المستهلكين على شراء السلعة وتعريفهم بفوائدها ومنافعها لهم وذلك من خلال الإعلان والترويج وقد يكون التحفيز من خلال توفير البيئة الملائمة لإستهلاك السلعة مثل قيام بعض المنشآت بإفتتاح مراكز للتزحلق على الجليد في المناطق الحارة.

٤- إستراتيجية مواجهة الطلب الكامن

الطلب الكامن هو حاجة في نفس المستهلك تحتاج إلى إشباع و لا تستطيع المنتجات الموجود في السوق حالياً على إشباعها، لذلك يجب على إدارة التسويق إكتشاف هذه الرغبات الكامنة ومحاولة إشباعها من خلال تطوير المنتجات الحالية أو إبتكار منتجات جديدة.

٥- إستراتيجية مواجهة الطلب المتدهور

يتدهور الطلب عندما يصل المنتج إلى مرحلة الإنحدار في دور حياة المنتج ففي هذه المرحلة يتناقص حجم مبيعات المنتج وتنخفض حصته السوقية وذلك نتيجة لتقادم المنتج وظهور منتجات أخرى قادرة على إشباع إحتياجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل مثال على ذلك التدهور الذي حدث في الطلب على البيجر نتيجة لظهور الهاتف المتنقل. لمواجهة الطلب المتدهور يجب على إدارة التسويق إيجاد منتجات جديدة قادرة على إشباع الحاجات المتجددة للمستهلكين.

٦- إستراتيجية مواجهة الطلب الغير منتظم

تواجه المنتجات الموسمية والمرتبطة في بظروف مناخية أو بمناسبات معينة، تزايد الطلب في مواسم معينة وانخفاضة في فترات خارج الموسم. مثال ذلك تزايد الطلب على خدمات السفر في مواسم الإجازات وإنخفاضه في خارج مواسم الإجازات، وتزايد الطلب على المياه الغازية في الصيف وانخفاضه في الشتاء. لمواجهة الطلب الغير منتظم يحب على إدارة التسويق إتباع سياسات سعرية فعالة بحيث تجذب عدد كبير من المستهلكين في موسم إنخفاض الطلب أو إيجاد إستخدامات جديدة للمنتج بحيث تصلح للإستخدام على مدار العام.

٧- إستراتيجية مواجهة الطلب المتزايد

في بعض الأحيان تكون الكمية المطلوبة من منتج معين اكبر من الكمية المعروضة منه وبالتالي يصبح السوق سوق بائعين (الطلب اكبر من العرض). عليه يجب على إدارة التسويق إتباع إستراتيجية تسويقية (مؤقتة) تتلخص فيما يلي (رضوان والموجي، ٢٠٠٠):-

- مصارحة المستهلكين بحقيقة الموقف وأسبابه والفترة التي سيضل فيها

العرض أقل من الطلب ومجهودات المنشأة لزيادة قدرتها الإنتاجية.

- إقناع وإرشاد المستهلكين بتخفيض إستهلاكهم من السلعة.
- إرشاد المستهلكين إلى سلع أخرى تمكن من تحقيق المنفعة وتشبع نفس الحاجة.
- رفع السعر في حالة المرونة الشديدة في الطلب حيث يؤدي رفع السعر إلى تخفيض الإستهلاك.
- التعديل في سياسة المنتجات لتخفيض درجة التنوع والتشكيل ومنعاً للإسراف.
- تبسيط إجراءات التوزيع وفتح منافذ توزيع جديدة ورفع كفاءة نشاط النقل والتخزين.
- إتخاذ الإجراءات الضرورية والسريعة الهادفة إلى زيادة الكمية المعروضة.

٨- إستراتيجية مواجهة الطلب الضار

الطلب الضار هو طلب المستهلكين لمنتجات يؤدي إستهلاكها إلى إحداث أضرار صحية على مستهلكها مثل إستهلاك السجائر والمخدرات والمشروبات الكحولية. في هذه الحالة يجب على إدارة التسويق ومن باب المسئولية الإجتماعية وتحت ضغط جمعيات حماية المستهلك إفهام المستهلكين بإضرار هذه السلع والعمل من خلال الأبحاث والدراسات على الإقلال من أضرارها مثل ما تقوم به منشآت التبغ من الإعلان بأن منتجاتها ضارة جدا بالصحة مع طبع صور مروعة للإضرار الصحية الناتجة من إستخدام هذه المنتجات على علب السجائر، كذلك تقوم هذه المنشآت بتطوير منتجاتها للتقليل من الآثار السلبية لهذه المنتجات.

ثالثا: إستراتيجيات المنافسة

تختلف الإستراتيجيات التي تتبعها المنشآت في السوق بحسب مكانتها فيه فأما أن تكون منشأة قائدة أو منشأة متحدية أو منشأة تابعة، وفيما يلي إستعراض لهذه الإستراتيجيات:

١- إستراتيجيات المنافسة للمنشآت القائدة

المنشأة القائدة هي أكبر المنشآت حجماً وأكثرها إمكانيات والتي تحصل على أكبر حصة سوقية وهي التي تقود أي تغيرات سعريه أو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا جديدة في السوق، كما أن لها إنتشار ترويجي مناسب وتقوم بمسئولياتها الإجتماعية تجاه البيئة. ويعتبر القائد في السوق محط أنظار قطاعات السوق المختلفة بغرض تقليد أو تجنب سياساته (عبدالحميد، ٢٠١٣ ؛ رضوان والموجي، ٢٠٠٠)، ومن أمثلة المنشآت القائدة شركة بيبسي كولا وكوكا كولا في مجال المشروبات وشركة مايكروسوفت في مجال برامج الكمبيوتر و شركة جليت في مجال أمواس الحلاقة وغيرها من المنشآت الرائدة.

وتهدف المنشآت الرائدة إلى المحافظة على ريادتها السوقية وذلك من خلال توسيع نطاق السوق الحالي لمنتجاتها ومن خلال حماية مركزها التنافسي الحالي. عليه يمكن تقسيم الإستراتيجيات التي تقوم بها المنشآت القائدة إلى:

أ- الإستراتيجيات الخاصة بتوسيع نطاق السوق الحالي

يمكن توسيع نطاق السوق وزيادة طاقة الاستيعاب من خلال الإستراتيجيات التالية (رضوان والموجي، ٢٠٠٠):

- إستقطاب مستهلكين جدد عن طريق تخفيض السعر أو بالدخول في أسواق جديدة أو من خلال تكثيف الحملات الترويجية لتحويل عملاء المنافسين للتعامل مع منتجات المنشأة.

- إيجاد إستخدامات جديدة للمنتج الحالي مثل إستخدام الحليب المجفف لصنع الحلويات بالإضافة إستخدامه كشراب.
- زيادة الكمية المستخدمة من المنتج في المرة الواحدة أو إقناعه بزيادة عدد مرات الإستخدام، مثل إقناع المستهلكين على إستخدام الفرشاة والمعجون ثلاث مرات في اليوم بدلاً من مرتين أو بعد كل وجبة.

ب- الإستراتيجيات الخاصة بحماية المركز التنافسي الحالي

يجب على المنشأة القائدة أن لا تكتفي لدرء المنافس عنها بمجرد زيادة نطاق سوقها، بل يجب عليها أن تحمي مركزها السوقي وذلك من خلال إتباع مجوعة من الإستراتيجيات والتي منه:-

- الدفاع من خلال المبادرة بالهجوم: فيها تأخذ المنشأة القائدة بزمام المبادرة حيث تفاجئ منافسيها بالتغيير في كل أو بعض عناصر المزيج التسويقي وذلك بإجراء تعديل كبير في السلعة أو بتعديل السعر أو زيادة الترويج أو زيادة منافذ التوزيع. وتتطلب هذه الإستراتيجية توافر موارد مالية وبشرية كافية وإدارة بحث فعالة. كما هو الحاصل بين شركة البيبسي كولا و شركة الكوكا كولا وشركة الاتصالات السعودية وشركة موبايلي فعندما تخفض شركة الإتصالات أسعارها تقوم شركة موبايلي بتخفيض أسعارها وعندما تقوم إحدى المنشآت بإستخدام برنامج ترويجي معين تقوم المنشأة الأخرى بالرد على هذا البرنامج بإستخدام برنامج مشابهة له وهكذا.
- الدفاع من خلال الهجوم المضاد: مثل أن تقوم المنشأة بالرد على تخفيض الأسعار من جانب المنافس بتخفيض مثله من جانب المنشأة أو الرد على الحملة الإعلانية او الترويجية بحمله مماثلة (مثل الشركة السعودية للإتصالات وشركة موبايلي) أو تقوم المنشأة بتطوير للمنتج مجاراة لما يقوم به المنافس من تطوير للمنتج وهكذا.

٢- إستراتيجيات المنافسة للمنشآت المتحدية

المنشآت المتحدية هي المنشآت التي تلي المنشأة القائدة في السوق من حيث الحجم والإمكانيات والحصة السوقية، وهي تمثل خطورة على المنشآت القائدة باعتبارها المنافس الرئيس لها. وتلجأ هذه المنشآت المتحدية إلى إستخدام الإستراتيجيات التالية:

أ- **إستراتيجية الهجوم المباشر:** حيث تقوم المنشأة المتحدية بمهاجمة المنشأة القائدة وذلك بتحقيق ميزة في إحدى عناصر المزيج التسويقي مثل العمل على تخفيض التكاليف ومن ثم تخفيض الأسعار أو القيام بحمله ترويجية كبيرة أو التركيز على نوعية معينة من المنتجات وفي قطاعات سوقية معينة تجد أن لها فيها ميزة نسبية عن المنشآت القائدة. مثل قيام شركة موبايلي (تأتي في المركز التالي بعد شركة الإتصالات السعودية في سوق الإتصالات السعودية) بتخفيض الأسعار أو القيام بحمله ترويجية مميزة أو تقديم خدمات جديدة للعملاء.

ب- **إستراتيجية الهجوم غير المباشر:** حيث تقوم المنشأة المتحدية بتقديم منتجات جديدة ليس لها علاقة بالمنتجات الحالية، أو دخول أسواق جغرافية جديدة اوإستخدام تقنيات جديدة تدعم المنتجات الحالية للمنشأة.

٣- إستراتيجيات المنافسة للمنشآت التابعة

المنشآت التابعة هي المنشآت التي تأتي في المركز الثالث في السوق من حيث الحجم والإمكانيات والحصة السوقية (رضوان والموجي، ٢٠٠٠). وهي منشآت صغيرة تتخذ موقف المتفرج من كل المبادرات المتخذة من المنشآت القائدة دون أي ردة فعل، تاركة الأمور حتى تستقر، لأنه ليس في إستطاعتها تحدي المنشآت القائدة، فهي دائماً تخشى أن تستخدم أي أسلوب خوفاً من ردة فعل قوية من المنشآت القائدة والذي ربما يكلفها خروجها من السوق، فهي دائماً ما

تتبع المنشأة القائدة في أعمالها وتصرفاتها تحت إستراتيجية الظل (رضوان والموجي، ٢٠٠٠).

ويمكن تقسيم إستراتيجية التبعية إلى ثلاثة أنواع:

أ- **التقليد الكامل**: حيث تقوم المنشأة التابعة بتقليد كامل الاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها المنشأة القائدة من حيث إنتاج نفس المنتج وإستخدام نفس السعر ونفس منافذ التوزيع ونفس أسلوب الترويج وغالباً ما تكون جودة منتجات المنشأة التابعة أقل من جودة منتجات المنشأة القائدة.

ب- **التقليد الجزئي**: فيها تقلد المنشأة التابعة منتجات المنشأة القائدة مع تغير نسبي في الشكل أو السعر أو الإعلان أو غير ذلك.

ج- **إستراتيجية ملء الفراغ**: هناك بعض المنشآت تقوم بالتعامل مع أسواق لا تتعامل معها المنشآت القائدة، فهي تقدم خدمات وسلع لعملاء لا تهتم بها المنشآت القائدة فهي تقدم منتجات لا ترغب المنشآت القائدة بإنتاجها لقلة جودتها، وبالتالي انخفاض سعرها، أو تقدم خدمات وسلع ذات جودة عالية جداً ولعملاء محددين مثل ساعات رولكس وسيارات الروزرايز. ولكي تنجح هذه الإستراتيجية يجب ان تتوفر في هذه الأسواق الشروط التالية:

- أن يكون السوق مربحا للمنشأة الصغيرة.
- أن يكون السوق قابلاً للنمو في المستقبل.
- أن يكون السوق غير مهم بالنسبة للمنشآت الكبيرة.
- أن تكون لدى المنشآت الموارد المالية والبشرية لخدمة هذه الأسواق.

حالة تطبيقية دراسية
إستراتيجيات السوق – حذاء ريكا الرياضي – للسيدات فقط

المصدر: عزام والزعبي، ٢٠١١، ص٢٩١

شركة ريكا (Ryka Inc.) تنتج و تسوق أحذية رياضية مختلفة الإستخدامات متمثلة في ممارسة رياضة المشي ، تمارين رياضية ، رياضة الجري ، رياضة تسلق الجبال الخاص بالاناث (السيدات) وبدأت الشركة أعمالها في عام ١٩٨٧ م بفكره من الآنسة شيري بوي (Shers Poe). و في بداية أعمال الشركة عانت الشركة من بعض المشاكل و العقبات و خاصة فيما يتعلق بالنوعية، حيث أنكثير من تجار التجزئة رفضوا قبول العلامة التجارية (Ryka) لعدم معرفة السوق بهذا الإسم محليا و لذلك في عام ١٩٩٥م تم دمج الشركة مع شركة KPR للأحذية الرياضية حيث رأى المدير التنفيذي للشركة الفرصة للتوسع في العمل و رغم كل هذه التحديات و التغيرات أصرت ريكا على الإلتزام بتقديم نوعية متميزة من الأحذية الرياضية الخاصة بالسيدات (الإناث) فقط.

إن فكرة البدء بهذا المشروع كانت تابعة من الآنسة شيري بوي و عدد آخر من صديقاتها اللواتي كانوا زملاء لها في الجامعة حيث عانوا من ألم شديد في العمود الفقري أثناء فترة التدريب الخاصة باللعب. و بعد ذلك ذهبت شيري بوي إلى المتاجر للبحث عن حذاء طبي و رياضي خاص بالسيدات. و لكن تفجأت حيث لم تجد أي إهتمام من قبل جميع المنتجين و المتاجر بالإحتفاظ بأي علامة تجارية أو حذاء رياضي خاص بالسيدات.

إذ وجدت أن جميع الأحذية الرياضية الموجودة آنذاك هي رجالية و ليست نسائية. و من هنا بدأت الفكرة و وضعت آنذاك مواصفات الحذاء الرياضي الخاص بالسيدات و التي من أهمها عدم حصول الم في الظهر بعد فترة اللعب أو التدريب أو المشي و لهذا كان لابد من وجود حذاء ذو كعب خفيف جدا و خفيف الوزن ذو عنق طويل و وضعت بوي هذه الفكرة في ذهنها.

لذلك بدأت شيري بمشروع خاص بأحذية نسائية و فعلا تم المشروع وركزت فيه على النوعية المتميزة ثم تصميم حذاء يتحمل الصدمات العنيفة للقدم ، وزنه خفيف ٧,٧ أونصه ما يعادل

٣١١ وزن الحذاء العادي القديم و في دراسة أجريت على هذه الأحذية لاحقا صنفت أحذية ريكا بأنها أفضل الأحذية الموجودة في السوق.

و أخذت بوي البعد الإجتماعي بعين الإعتبار (التسوييق الإجتماعي) إذ خصصت بوي ٪٧ من أرباحها للمشاريع الخيرية الخاصة بالسيدات اللواتي عانين في حياتهم حالات إغتصاب أو ولادة ولد لقيط أو عنف جنسي. إضافة إلى وجود لاصق مربوط مع رباط الحذاء تظهر كيفية إستخدام الحذاء بشكل آمن للسيدات فقط.

و صممت الشركة حملة إعلانية خاصة بالمنتج و أعلن عنه في مجلة متخصصة في الصحة و اللياقة البدنية للسيدات و أكدت حملتها الترويجية على أهمية اللياقة البدنية للسيدات

ومن ثم أظهرت سيدة ترتدي الحذاء الرياضي الخاص بها بإسمه التجاري ريكا (Ryka) .

و لخدمة السوق المستهدف بشكل جيد ، قدمت ريكا خط إضافي للمجوهرات الخاصة بالسيدات اللواتي مارسن الرياضة بأشكالها المختلفة حيث الشكل الجميل للسيدة و اللياقة و الأناقة إضافة إلى ذلك بدأت الشركة بتقديم ملابس خاصة بالسيدات الرياضية اللواتي يركضن و يمشين و يلعبن و بتدربن... الخ و كان شعار الحملة الترويجية لهذه الخطوط الثلاثة من المنتجات هو « يأتي جمال المرأة من شكلها ليس من حجمها » أو كالمثل الشعبي « لبس العود بجود » .

و لتعزيز أداء الشركة قامت الشركة بدعم دراسة ميدانية لباحثين متخصصين في اللياقة البدنية للسيدات و الشكل الجميل للسيدات ذوات الأعمار الصغيرة و الكبيرة و يؤكد رئيس شركة ريكا بأن السيدات يرغبن بعلامة تجارية و إسم تجاري خاص بهن وأنه على الشركة أن تصمم و تقدم للسوق المستهدف كل ما يريد حتى يتواصل معه.

الفصل العاشر:

الرقابة والتقييم على الإستراتيجية التسويقية

Monitoring and Evaluation on the marketing strategy

الفصل العاشر:

الرقابة والتقييم على الإستراتيجية التسويقية

المقدمة:

الرقابة هي الوظيفة الإدارية الأخيرة من وظائف الإدارة وهي تأتي بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق فقد عرفت الرقابة بأنها «السلطة والنفوذ التي يتم من خلالها تحديد كيفية إتمام الأعمال» (Chales and Bonini، ١٩٦٤)، وهي الوظيفة التي تمكن المدير من التأكد أن ما تم أو يتم من أعمال يكون مطابقاً لما أريد إتمامه (الزعبي، ٢٠٠٩). كما عرفها الصباب وآخرون (٢٠١٣) بأنها «تلك المهمة من الوظيفة الإدارية والتي يتم بموجبها مراجعة المهام والأداء المنجز للتعرف على ما تم تنفيذه بالمقارنة لما خطط له ونظم له في ظل الرؤيا والمهمة والإستراتيجيات المرسومة وإتخاذ اللازم في حال وجود تفاضل أو إختلاف». فالرقابة تعني متابعة الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطط المحددة سلفاً، من أجل التأكد من تحقيق الأهداف المعنية والعمل على تصحيح الأخطاء.

وبالرغم من أنها الوظيفة الأخيرة إلا أنها ترتبط بكافة الوظائف الإدارية الأخرى وخصوصاً وظيفة التخطيط وإتخاذ القرارات، فالرقابة تقوم على مراجعة وقياس ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف ومن ثم إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطة، ويجب ملاحظة إلى أن الرقابة لا تستخدم فقط للتأكد من الأداء قد تم في نفس الإتجاه وحسب المستويات المحددة والبرنامج الموضوع، ولكن الأهم من ذلك كله هو أداء التوازن والتعديل

في البرنامج حسب الإحتياجات الحالية والتغيرات التي حدثت هو الذي يسهل تحقيق الأهداف.

مفهوم الرقابة الإستراتيجية التسويقية

ويقصد بالرقابة على الأداء التسويقي هي العملية التي يتم بمقتضاها التأكد من أن الأداء التسويقي يسير وفقاً لما هو متوقع أو لما يجب أن يكون وتحديد الانحرافات إن وجدت، والبحث عن أسبابها، وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيحها (أبو جمعة، ١٩٩٩). كما تم تعريف الرقابة التسويقية بأنها «العملية الخاصة بمقارنة الأداء التسويقي بالأهداف المحددة وتحديد الإنحرافات التصحيحية لمعالجتها وذلك لتحقيق الإستخدام الأفضل للموارد التسويقية» سعيد (٢٠٠٩).

وقد تزايدت أهمية الرقابة على النشاط التسويقي لعدة أسباب (سعيد،٢٠٠٩، طملية ٢٠١٣) هي:

- التغير المستمر في البيئة التسويقية وما يتطلب الأمر من الرقابة عليها للتأكد من توافق الخطط التسويقية مع التغير في البيئة.
- كبر حجم المنشآت وتعقد عملياتها مما أدى إلى تعقد وظيفة الرقابة على النشاط التسويقي وإلى ضرورة وجود نظام فعال للرقابة للتعرف على المشاكل التسويقية في الوقت المناسب ودراسة أسبابها وعلاجها وتلافي حدوثها في المستقبل.
- كبر حجم المنافسة في السوق وضرورة مواجهتها، وهنا يأتي دور الرقابة التسويقية في التأكد من قدرة إستراتيجيات التسويق على تحقيق تفوقات ومزايا تنافسية.

كما يمكن تعريف الرقابة الإستراتيجية التسويقية بأنها مجموعة الأنشطة التي تمكن إدارة التسويق من التحقق من إنجاز الأهداف التسويقية المرسومة وفقا للإمكانيات المحدود وفي الوقت المحدد (الهام، ٢٠١٣).

مقومات الرقابة التسويقية (أبو ركبة،١٩٨٧):

لوضع نظام رقابي فعال لا بد من التعرف على المقومات التالية:

- طبيعة نشاط المنشأة.
- نوعية العنصر البشري.
- نظام المعلومات.
- وضوح الأهداف والإستراتيجيات والبرامج.
- توفير الأدوات الرقابية.

أولاً: طبيعة نشاط المنشأة:

إن طبيعة نشاط المنشأة من كونه صناعي أو تجاري أو خدمي يفرض وضعاً خاصاً على النظام الرقابي ومتطلباته ومحتوياته.

ثانياً: نوعية العنصر البشري:

العنصر البشري هو من يقوم بالرقابة، فكلما كانت نوعية العنصر البشري عالية كلما حققت الرقابة أهدافها بأقل جهد وتكلفة.

ثالثاً: نظام المعلومات:

يعتمد نجاح الرقابة لأهدافها على توفر نظام معلومات يوفر كافة البيانات المطلوبة للرقابة.

رابعاً: وضوح الأهداف والإستراتيجيات والبرامج:

إن وضوح الأهداف والإستراتيجيات والبرامج يجعل من السهل مطابقة الإنجاز الذي تحقق بها، وبالتالي تسهل عملية الرقابة.

خامساً: توفير الأدوات الرقابية:

إن توفر أدوات الرقابة من تقارير وميزانيات تقديرية والقدرة على إستخدامها

من قبل القائمين على الرقابة يحقق أهدافها في الوصول إلى النتائج المطلوبة من تطوير العمل.

شروط نظام الرقابة التسويقية الفعال

١- أن تكون الأهداف محددة بوضوح ودقة، وان تكون قابلة للقياس.

٢- إزالة كافة المعوقات التي تحول دون بلوغ الأهداف المرسومة.

٣- أن يكون نظام الرقابة التسويقية اقتصادياً وغير مكلف.

٤- أن تتوافر كافة المعلومات الضرورية لنظام الرقابة التسويقية.

٥- أن يكون النظام مرناً حتى يمكن تعديله وفقا للتغيرات البيئة.

٦- أن يتصف النظام الرقابي التسويقي بالدوام والإستمرارية.

مراحل الرقابة الإستراتيجية التسويقية:

الرقابة الإستراتيجية على النشاط التسويقي تمر بخمس مراحل هي:

١- وضع معايير أو مقاييس للأداء.

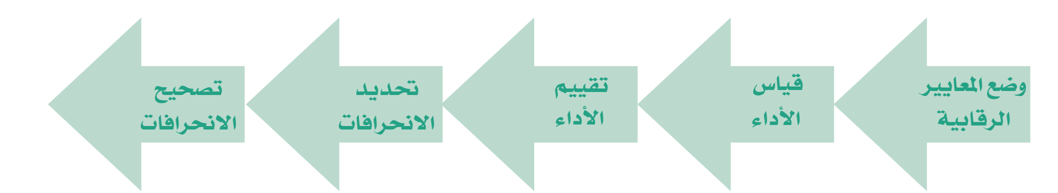
٢- قياس الأداء الفعلي على ضوء المعايير المحددة.

٣- تقييم الأداء.

٤-التعرف على الإنحرافات.

٥- تصحيح الإنحرافات.

شكل رقم (١١): مراحل الرقابة الإستراتيجية التسويقية



المرحلة الأولى: وضع المعايير الرقابية

يقصد بالمعيار: هو المستوى الذي يجب أن يصل إليه الأداء (أبو جمعة، ١٩٩٩). والمعايير يتم وضعها عند وضع التخطيط للنشاط التسويقي، فعلى سبيل المثال يمكن ان يكون أحد المعايير الرقابية للنشاط التسويقي هو حجم المبيعات المطلوب الوصول إليه خلال فترة زمنية معينة ويشترط في المعيار الشروط الموضوعة للهدف وهي: ان يكون واضح، ان يكون واقعي، أن يكون قابل للقياس، أن يكون غير متعارض مع غيره من المعايير، وأن يكون مرتبط بفترة زمنية معينة. ومن المعايير التي يتم وضعها لقياس الأداء لتسويقي ما يلي:

أ- معايير كمية مثل أن يكون حجم المبيعات ١٠ مليون ريال في السنة.

ب- معايير نوعية، مثل أن تكون المنتجات بجودة معينة (عالية، متوسطة، منخفضة).

ج- معايير زمنية مثل مقدار الوقت الذي يتطلبه إنتاج سلعة معينة أو أداء خدمة معينة.

د - معايير التكلفة أي النفقات والمصروفات المطلوبة لإنتاج منتج معين.

المرحلة الثانية: قياس الأداء الفعلي

بعد تنفيذ الأعمال يتم قياس ما تم تنفيذه بما تم التخطيط له. ويشمل ثلاث خطوات (سليمان، ٢٠١٠):

أ- تحديد من يقوم بالقياس.

ب- تحديد متى يتم القياس.

ج- تحديد كيف يتم القياس، حيث يتم القياس بإستخدام المعايير التي تم تحديده بالخطة. فعلى سبيل المثال إذا كان المعيار هو حجم المبيعات (كما هو محدد في الخطوة السابقة) فإن قياس الأداء الفعلي يتمثل في حجم المبيعات الذي حققته إدارة التسويق بالفعل.

المرحلة الثالثة: تقييم الأداء

في هذه المرحلة يتم المقارنة بين الأداء الفعلي بالأداء المتوقع (المعيار)، ويترتب على هذه المقارنة ما يلي (أبو جمعة،١٩٩٩):

أ- تطابق الأداء الفعلي مع المعيار (الأداء المتوقع) وهي حالة نادرة الحدوث، فعلى سبيل المثال إذا كان حجم المبيعات المتوقع (١٠٠٠٠وحدة) وكان حجم المبيعات الفعلي (١٠٠٠٠وحدة) فهذا يعني تطابق الأداء المتوقع مع الأداء الفعلي.

ب-زيادة الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع، فعلى سبيل المثال إذا كان حجم المبيعات المتوقع (١٠٠٠٠وحدة) وكان حجم المبيعات الفعلي (١٠٥٠٠ وحدة).

ج- انخفاض الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع، فعلى سبيل المثال إذا كان حجم المبيعات المتوقع (١٠٠٠٠وحدة) وكان حجم المبيعات الفعلي (٩٠٠٠وحدة).

المرحلة الرابعة: التعرف على الانحرافات

تتضمن هذه الخطوة البحث في أسباب حدوث الإنحراف والمسؤول عنه فقد يكون الإنحراف راجعاً لعدم كفاءة الأفراد في التنفيذ و قد يكون القصور ناتجاً في تغير الظروف التي قامت عليها الخطة، ففي الخطوة السابقة نجد أن المبيعات الفعلية أقل من المبيعات المتوقعة، عليه فإن على إدارة التسويق التعرف

على أسباب ذلك الإنخفاض وقد يرجع السبب وراء ذلك قيام المنشأة برفع أسعارها الذي يترتب عليه قيام بعض العملاء بتخفيض الكميات المشتراة.

المرحلة الخامسة: إتخاذ الإجراءات التصحيحية

في هذه الخطوة تتخذ إدارة التسويق القرار المناسب في الوقت المناسب لتصحيح الإنحرافات المكتشفة، وتشمل الإجراءات التصحيحية:

- علاج أسباب الإنحراف.
- تعديل معيار الأداء المحدد في الخطة إذا ثبت أنه غير سليم.
- إتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوث هذه الإنحرافات أو مشابه لها في المستقبل.

أنواع الرقابة التسويقية:

هناك عدة أنواع للرقابة التسويقية من أهمها:

١- الرقابة على الخطة التسويقية السنوية.

٢- الرقابة على الربحية.

٣- الرقابة على الإستراتيجية.

يتولى تطبيق هذه الأنواع السابقة من الرقابة إدارة أو أكثر داخل المنشأة، ويوضح الجدول رقم (١٠) أنواع الرقابة التسويقية والإدارة المسؤولة عن كل نوع والغرض منها وكيفية تحقيقها.

جدول رقم (١٠): أنواع الرقابة و الإدارة المسئولية عنها والغرض منها وطرق الرقابة:

م	نوع الرقابة	المسؤول الرئيسي عنها	الغرض من الرقابة	طرق الرقابة
١	الرقابة على الخطة السنوية	– الإدارة العليا – الإدارة الوسطى	– تحديد ما إذا كانت النتائج المخططة قد تحققت أم لا	– تحليل المبيعات – تحليل الحصة السوقية – نسب المصروفات إلى المبيعات – تحليل العائد على الاستثمار – تتبع رضا العملاء
٢	الرقابة على الربحية	– المراقب التسويقي	– تحديد أين تحقق المنشأة أرباحاً، وأين تتحمل خسائر	– الربحية حسب كل من المنتج، المنطقة، العميل، القطاع السوقي، قناة التوزيع، حجم الطلبية
٣	الرقابة الإستراتيجية	– الإدارة العليا – مراجع التسويق	– تحديد ما إذا كانت المنشأة تستغل أفضل الفرص المتاحة أمامها فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات وقنوات التوزيع	– تحديد معدل فعالية التسويق – المراجعة التسويقية – مراجعة التميز التسويقي – مراجعة المسئولية الأخلاقية والإجتماعية للمنشأة

المصدر: أبو جمعة ٢٠٠٣

أولاً: الرقابة على الخطة التسويقية السنوية

الهدف من الرقابة على الخطة التسويقية السنوية هو التأكد من أن المنشأة قد حققت الأهداف المحددة في الخطة السنوية مثل كمية المبيعات والإرباح وغيرها من الأهداف. وهو ما يسمى الإدارة بالأهداف (معلا، ٢٠٠٨) ويمكن أن تتم هذه الرقابة على أكثر من مستوى تنظيمي، فهناك خطط سنوية على

مستوى الإدارة العليا، وهناك خطط سنوية على مستوى الإدارة الوسطى، وهناك خطط سنوية على مستوى الإدارة المباشرة، وبالطبع من الممكن أن تكشف الرقابة على الخطة السنوية على المستويات الإدارية أو التنظيمية الأقل عن إنحرافات قد لا تكشف عنها الرقابة على الخطة السنوية الكلية على مستوى المنشأة ككل (أبو جمعة، ١٩٩٩).

هناك عدة طرق يمكن إستخدامها للرقابة على الخطة السنوية للتسويق منها: تحليل المبيعات وتحليل الحصة السوقية ومعدلات نسب المصروفات إلى المبيعات و قياس وتحليل إتجاهات المستهلكين. وفيما يلي تحليل لجميع هذه الطرق

١- تحليل المبيعات:

يعتبر تحليل المبيعات من أدوات الرقابة التقليدية والمستمرة في منشآت الأعمال (سليمان، ٢٠١٠) وهو يقوم على مقارنة المبيعات الفعلية بالمبيعات المتوقعة أو المستهدفة خلال فترة زمنية معينة (وذلك لكل منتج من المنتجات أو لكل منطقة من المناطق البيعية). وهذا النوع من التحليل يقوم به مديري المبيعات بصفة دورية (يومياً أو أسبوعياً وشهرياً) لمعرفة:

- ما إذا كان هناك إنحراف أو إختلاف بين المبيعات الفعلية والمتوقعة.
- الفروع أو الوحدات الإستراتيجية التي تحقق أعلى مبيعات.
- اتجاهات السوق وأنماط الشراء في المناطق الجغرافية المختلفة.
- أكثر البائعين نشاطاً.

مثال

وضعت الشركة السعودية لصناعة الكراسي في خطتها على تحقيق مبيعات قدرها ٤٠٠٠ كرسي في السنة بسعر ١٠٠ ريال للكرسي أي أن إجمالي المبيعات هو ٤٠٠٠٠٠ ريال (أربعمائة إلف ريال). وفي نهاية السنة كانت المبيعات الفعلية ٣٠٠٠ كرسي تم بيعها بسعر ٨٠ ريال للكرسي بمبلغ إجمالي قدره ٢٤٠٠٠٠ (مائتان وأربعون ألف ريال) وبالتالي إختلاف المبيعات المحققة عن المبيعات المستهدفة ١٦٠٠٠٠ (مائة وستون ألف ريال) أو نسبة ٤٠٪ ومن ثم يجب تحديد مقدار الإنحراف الناتج عن إنخفاض السعر والإنحراف الناتج عن إنخفاض الكمية.

أ- الانحراف الناتج عن إنخفاض السعر:

= (سعر البيع المتوقع- سعر البيع الفعلي) ×الكمية المباعة

= (١٠٠ -٨٠) ×٣٠٠٠ = ٦٠٠٠٠ بنسبة ٣٧،٥٪

ب- الانحراف الناتج عن إنخفاض الكمية

= سعر البيع المتوقع×(كمية المبيعات المتوقعة – كمية المبيعات الفعلية)

= ١٠٠ × (٤٠٠٠ – ٣٠٠٠) = ١٠٠٠٠٠ بنسبة ٦٢،٥٪

ويتضح من هذا التحليل أن معظم الإنحراف يرجع إلى الفشل في بيع الكمية المقدرة وليس إنخفاض السعر وبالتالي يمكن للإدارة دراسة أسباب ذلك.

٢- تحليل الحصة السوقية:

لقياس أداء المنشأة مقارنة بأداء منافسيها يتم حساب الحصة السوقية والذي يعتبر من أهم المؤشرات الهامة التي تستخدمها المنشآت لتعكس مركزها التنافسي في السوق.

حيث يساعد هذا التحليل على معرفة موقف مبيعات المنشأة مقارنة بالمبيعات الخاصة في الصناعة ودرجة التغير فيها بصرف النظر عن الزيادة أو النقص أو الثبات في مبيعات المنشأة. فمن الممكن ان تزيد مبيعات المنشأة ولكن حصتها السوقية ثابتة أو في زيادة أو في إنخفاض.

ويتم حساب الحصة السوقية للشركة عن طريق قسمة إجمالي المبيعات السنوية للمنتج على إجمالي المبيعات السنوية للصناعة من هذا المنتج وضرب الناتج في مائة.

وعند القيام بهذا التحليل يجب ملاحظة أن الظروف البيئية لا تؤثر على جميع منشآت الصناعة بنفس الدرجة.

مثال (أبو جمعة،١٩٩٩، ص ٤٠٤)

إذا كانت قيمة المبيعات الفعلية السنوية للمنتج التي تتعامل مع المنشأة ٧٢٠،٠٠٠ ريال سعودي وكانت مبيعات الصناعة ٣،٦٠٠،٠٠٠ ريال سعودي، فمعنى ذلك الحصة السوقية للمنشأة تبلغ ٢٠٪. وبالطبع فإن هذا الرقم في حد ذاته لا يعني شيئًا، حيث لابد من تتبع هذه الحصة من فترة زمنية لأخرى. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الحصة السوقية للمنشأة في الستة الأشهر السابقة على الأداء الأخير تبلغ ١٨٪، فمعنى ذلك أن المنشأة تجني على حساب منافسيها، والعكس صحيح

٣- تحليل العلاقة بين المصروفات التسويقية والمبيعات:

المصروفات (التكاليف) التسويقية تشمل جميع المصروفات التي أنفقت على جميع الأنشطة التسويقية كالإعلان وتنشيط المبيعات والبيع الشخصي وبحوث التسويق وخلافه. فتحليل العلاقة بين المصروفات التسويقية والمبيعات يتم على مستوى إجمالي المصروفات التسويقية إلى إجمالي المبيعات المحققة ثم يتم بعد ذلك على مستوى كل نوع من أنواع المصروفات التسويقية وذلك للكشف عن الإسراف في هذه المصروفات ثم محاولة ترشيد الإنفاق التسويقي.

أ- نسبة المصروفات التسويقية للمبيعات

يتم حسب هذه النسبة بقسمة إجمالي المصروفات التسويقية السنوية ككل على إجمالي المبيعات السنوية ويضرب الناتج في مائة.

ب- نسبة المصروفات الإعلانية للمبيعات

يتم حسب هذه النسبة بقسمة مصروفات الإعلان السنوية ككل على إجمالي المبيعات السنوية ويضرب الناتج في مائة.

ج- نسبة مصروفات البيع الشخصي للمبيعات

يتم حسب هذه النسبة بقسمة مصروفات البيع الشخصي السنوية ككل على إجمالي المبيعات السنوية ويضرب الناتج في مائة.

د- نسبة مصروفات تنشيط المبيعات للمبيعات

يتم حسب هذه النسبة بقسمة مصروفات تنشيط المبيعات السنوية ككل على إجمالي المبيعات السنوية ويضرب الناتج في مائة.

ه- نسبة مصروفات بحوث التسويق للمبيعات

يتم حسب هذه النسبة بقسمة مصروفات بحوث التسويق السنوية ككل على إجمالي المبيعات السنوية ويضرب الناتج في مائة.

٤- قياس وتحليل اتجاهات المستهلكين:

يمكن للشركة أن تقوم بقياس وتحليل إتجاهات المستهلكين كأحد الطرق النوعية (غير الكمية)، والتي يمكن أن تعطي إشارات أو إنذار مبكر لما يمكن أن يحدث للمبيعات أو الأرباح. وتتطلب هذه الأداة الرقابية إجراء بحوث تسويق سنوية لجمع معلومات عن إتجاهات العملاء نحو منتجات المنشأة وأنشطتها التسويقية، ومقارنة نتائج هذه البحوث مع نتائج البحوث التي عملت في السنوات السابقة لمعرفة مدى التغير الذي طرأ على إتجاهات المستهلكين نحو المنشأة ومنتجاتها

وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ومن طرق جمع المعلومات في هذا الصدد وجود نظام بالمنشأة لتلقي شكاوي وإقتراحات العملاء وتحليلها.

ثانياً: الرقابة على الربحية

الرقابة على الربحية هي وسيلة تقوم بها إدارة التسويق للتعرف على موقف الربحية للشركة ككل، ولكل منتج، ولكل نوع من العملاء، وكل منطقة بيعية، ومن ثم إتخاذ القرارات التسويقية السليمة لتعزيز موقف المنشأة. و هي تعتبر من أهم الأدوات الرقابية على الإطلاق (Mullins et Al.، ٢٠٠٥). حيث أن كل منشأة أعمال لا بد وأن تحقق ربحاً على الأقل في الأجل الطويل لكي تبقى وتستمر وتنمو (أبو جمعة، ١٩٩٩). وتتم الرقابة على الربحية بشكل دوري لمعرفة ما إذا كانت المنشأة تحقق أرباح أو تحقق خسائر، وذلك لجميع المنتجات وجميع المناطق البيعية وجميع منافذ التوزيع، ويتطلب ذلك إمكانية تحديد التكاليف الخاصة بكل منهم على حدة حتى يمكن معرفة الربح. و تفيد تحليل الربحية في تحديد نوعية الأنشطة التسويقية التي يجب التركيز عليها وتلك الأنشطة التي يجب التخلص منها أو إعادة النظر فيها.

ثالثاً: الرقابة الإستراتيجية:

تعرف الرقابة الإستراتيجية بأنها عملية تحليل وتقييم الأداء التسويقي للمنشأة خلال الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة التسويقية الإستراتيجية (وهي في الغالب خمس سنوات) حتى تضمن المنشأة أنها ماضية في تحقيق إستراتيجياتها وأهدافها طويلة المدى، وأن إستراتيجيتها التسويقية سليمة وقادرة على الوصول بالمنشأة إلى غاياتها التي حددتها لنفسها في الأجل الطويل (سليمان، ٢٠١٠).

تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى تحديد ما إذا كانت المنشأة تقوم بإستغلال الفرص المتاحة أمامها فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات وقنوات التوزيع. كما

تهدف إلى التأكد من أن الأنشطة التسويقية للمنشأة تسير وفقاً للخطة الإستراتيجية التسويقية المرسومة، كما تهدف إلى حل المشاكل التي تواجهه المنشأة وتجنب المخاطر القائمة والمحتملة. وتعتبر المراجعة التسويقية الوسيلة الرئيسية للقيام بالرقابة الإستراتيجية.

المراجعة التسويقية

عرف كوتلر المراجعة التسويقية بأنها «إختبار شامل ومنظم ومستقل يتم بصفة دورية للشركة أو وحدة نشاط الأعمال فيما يتعلق بالبيئة التسويقية، الأهداف، الإستراتيجيات، الأنشطة والأنظمة التسويقية لتحديد جوانب المشاكل وكذلك الفرص المتاحة ووضع الخطط والتصرفات اللازمة لتحسين الأداء التسويقي» (الغرباوي وآخرون،٢٠٠٧).

كما يعرف غنيم (٢٠٠٩) المراجعة الإستراتيجية بأنها «القيام بفحص شامل ومنتظم ومستقل ودوري لبيئة وأهداف وإستراتيجيات وأوجه نشاط المنشأة (أو إحدى وحداتها الفرعية) بهدف تحديد مواضع التهديدات أو الفرص وإقتراح خطط عمل من أجل تحسين أداء النشاط التسويقي بالمنشأة». ويتضح من هذه التعاريف السابقة أن المراجعة التسويقية تتسم بالشمول (أي أنها تتضمن كل نواحي النشاط التسويقي في المنشأة ولا تقتصر على المجالات التي يوجد بها مشاكل فقط) و أنها منتظمة (أي أنها تتضمن عدداً من الخطوات التشخيصية التي تتم بتسلسل معين للعديد من الجوانب المتعلقة بالتسويق وليس من قبيل الصدفة أو العشوائية أو حسب الظروف)، وإنها مستقلة (أي تتم بواسطة شخص أو إدارة محايدة)، وإنها دورية (أي تتم كل فترة زمنية معينة). كما يتضح من التعريف أن المراجعة التسويقية تتكون من عدد من العناصر الرئيسية والتي تعكس المواقف المختلفة للمنشأة وهي:-

١- **مراجعة البيئة التسويقية**: ويتم ذلك بتحليل البيئة الخارجية العامة

(الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية.....إلخ) والبيئة الخارجية الخاصة (العملاء والموردون والموزعون........إلخ).

٢- **مراجعة الإستراتيجية التسويقية:** ويتم بذلك بمراجعة رؤية ورسالة وأهداف المنشأة ومدى ملائمتها للتوجهات الإستراتيجية الحالية والمستقبلية.

٣- **مراجعة التنظيم التسويقي:** بهدف التأكد من أن التنظيم (الرسمي وغير الرسمي) القائم قادر على تحقيق أهداف المنشأة الموضوعة وأن الهيكل التنظيمي ملائم لأعمال المنشأة.

٤- **مراجعة الأنظمة التسويقية:** تهدف المراجعة التسويقية إلى تقييم الأنظمة الفرعية للمنشأة مثل نظام المعلومات التسويقي، نظام التخطيط الإستراتيجي، نظام تطوير المنتجات الجديدة، ونظام الرقابة التسويقية وغيرها من الأنظمة.

٥- **مراجعة الإنتاجية التسويقية:** وذلك لمعرفة مدى ربحية كل منتج أو وحدة أعمال في المنشأة.

٦- **مراجعة الوظائف التسويقية:** حيث يتم فحص مدى تلبية المنتجات المختلفة في المنشأة حاجات الأسواق المستهدفة وكذلك فحص الأسعار وطرق التسعير وأيضاً فحص منافذ التوزيع ومدى تواجد المنتجات في الأسواق وكذلك فحص جميع عناصر المزيج الترويجي.

مما سبق يتضح أن المراجعة التسويقية هي الأداة التي يتم بواسطتها تقييم ورقابة الأداء التسويقي وتتمثل المساهمة الرئيسية للمراجعة التسويقية في أنها محاولة من المنشأة لقياس الفاعلية التسويقية وبالرغم من ذلك فإن هذه الأداة تعاني من بعض المشاكل مثل قلة المراجعين ذو الخبرة والمهارة، وعدم توفر

المعلومات والبيانات اللازمة (الغرباوي وآخرون، ٢٠٠٩). والجدول رقم (١١) يوضح مكونات المراجعة التسويقية:

جدول رقم (١١): مكونات المراجعة التسويقية

الجزء الأول: مراجعة بيئة التسويق	
البيئة العامة	
١- السكانية	ما هي الخصائص السكانية للسوق من حيث عدد السكان والمتغيرات التي تؤثر على عددهم ؟ ما هو الهيكل الوظيفي للسكان؟ ومهنهم؟ ما هو هيكل الأعمار؟ ما هو المستويات التعليمة للسكان؟ ما هو تركيب الأسرة؟.
٢- الإقتصادية	ما هي التطورات الكبيرة في الدخل القومي ودخل الأفراد والأسعار والتوفير والقروض التي تؤثر على المنشأة ؟ ما هي الدورات الإقتصادية التي بها الدولة؟ ما هو مستخدم التضخم؟.
٣- البيئية	ما هي الموارد الطبيعية والطاقة التي تحتاجها المنشأة؟ وكم تكلفتها؟ ما هي الإهتمامات التي تم التعبير عنها بخصوص دور المنشأة في التلوث وترشيد الطاقة، وما هي الخطوات التي إتخذتها المنشأة في هذا الشأن؟.
٤- التقنية	ما هي التغيرات التقنية التي تحدث في المنتج وتقنية العمليات؟ ما هو موقف المنشأة بالنسبة لهذه التقنيات؟ ما هي البدائل العامة الرئيسية التي يمكن ان تحل محل المنتج؟.
٥- السياسية	ما هي القوانين واللوائح التي تؤثر على الإستراتيجيات المختلفة؟ ما هي البيئة السياسية التي تعمل بها المنظمة؟، ما هي إتجاهات الإستقرار أو عدم الإستقرار السياسي؟.
٦- الثقافية	ما هي المتغيرات الإجتماعية التي يميز المجتمع؟ وما هي القيم والعوامل الثقافية التي يتميز بها المجتمع؟.
البيئة الخاصة بيئة المهمة	
١- الأسواق	ما هي أجزاء السوق الرئيسية؟ ماذا يحدث لحجم السوق ونموه والتوزيع الجغرافي والأرباح؟.
٢- العملاء	ما هي إحتياجات العملاء رغباتهم الشرائيه؟ كيف يقيم العملاء الحاليون و المرتقبون سمعة المنشأة ومنافسيها وجودة المنتجات والخدمة ومندوبي المبيعات والسعر؟ كيف تتخذ شرائح العملاء المختلفة قرار الشراء؟.

٣- المنافسون	من هم المنافسون الرئيسيون؟ ما هي أهدافهم وإستراتيجياتهم التسويقية؟ ما هي عناصر القوة عناصر الضعف لدى المنافسون؟ ما هي خططهم فيما يتعلق بالأسواق؟.
٤- التوزيع والوكلاء	ما هي قنوات التوزيع لتوصيل المنتجات إلى العميل؟ ما قدراتهم وشروط التعاقد معهم؟.
٥- الموردون	من هم الموردون و أماكن تواجدهم؟ ما هي قوة كل مورد؟ ما هي سياسة كل مورد؟ ما هي شروط التسليم وشروط الدفع لكل مورد؟ ما هي جودة منتجات كل مورد؟.
٦- المسهلون ومنشآت التسويق	ما هي المنشآت التسويقية التي يمكن أن تتعامل معهم المنشأة ؟، ما هي التكاليف المترتبة على إستخدام مثل هذه المنشآت؟.

الجزء الثاني: مراجعة إستراتيجيات التسويق

١- رسالة المنشأة	ما هي رسالة المنشأة؟ هل تم صياغتها بشكل واضح وبعبارات تعكس روح السوق؟.
٢- أهداف وغايات التسويق	هل صيغت أهداف وغايات المنشأة؟ وهل محددة ومقبولة وقابلة للتحقيق والقياس؟.
٣- الإستراتيجية	هل عبرت المنشأة عن إستراتيجية تسويقية واضحة لتحقيق أهدافها التسويقية؟ هل الإستراتيجية مقنعة؟ هل الإستراتيجية ملائم لدورة حياة المنتج وإستراتيجيات المنافسين وحالة الإقتصاد؟ هل تستخدم المنشأة أفضل قواعد تجزئة السوق؟ هل لدى المنشأة معايير واضحة لقياس أجزاء السوق وإختيار أفضلها؟ هل طورت المنشأة الخطوط العامة لكل جزء؟ هل طورت المنشأة مزيجاً فعالاً للسوق لتثبيت صورة المنشأة الذهنية في أذهان العملاء لكل جزء مستهدف؟ هل تقسم الموارد (المالية) بطريقة مثلى على العناصر الرئيسية في مزيج السوق؟ هل هناك موارد مالية كافية أو أكثر من المطلوب معتمدة لتحقيق الأهداف التسويقية؟.

الجزء الثالث: مراجعة تنظيم التسويق

١- الهيكل الرسمي	ما هو الهيكل التنظيمي للمنشأة؟ هل السلطات والمسئوليات واضحة؟هل تمت هيكلة نشاطات التسويق بطريقة مثلى وفقاً لمتطلبات المهام والمنتج وشريحة السوق والمستخدم والتقسيم الجغرافي؟.
٢- الكفاية الوظيفية	هل هناك علاقات عمل جيدة بين التسويق والمبيعات؟ هل يعمل نظام إدارة المنتج بفعالية؟ هل مديرو المنتج قادرون على تخطيط الأرباح أم فقط على حجم المبيعات؟ هل هناك أي مجموعات في التسويق تحتاج إلى تدريب أكثر وتحفيز وإشراف أو تقويم؟.
٣- كفاية التداخل	هل توجد أي مشكلات بين إدارات التسويق والتصنيع والبحوث والتطوير والمشتريات والمالية والمحاسبة تحتاج إلى الانتباه؟

الجزء الرابع: مراجعة نظم التسويق

١- نظم معلومات التسويق	هل يقدم نظام جمع المعلومات عن السوق معلومات دقيقة وكافية وفي وقتها عن تطورات السوق فيما يختص بالعملاء الحاليين والمرتقبين والموزعين والوكلاء والمنافسين والموردين وقطاعات الجماهير المختلفة؟ هل يطلب متخذ القرار في المنشأة بحوث تسويق وهل يستخدمون النتائج؟ هل تستخدم المنشأة أفضل الوسائل لقياس السوق والتنبؤ بالمبيعات؟.
٢- نظم تخطيط التسويق	هل يوجد نظام لتخطيط التسويق؟ وإذا كان موجود هل يستخدم بطريقة جيدة؟ هل لدى المسوقين نظم مساندة لقراراتهم متوفرة؟.
٣- نظام مراقبة التسويق	هل إجراءات الرقابة ملائمة للتأكد من أن أهداف الخطة السنوية تحققت؟ هل تحلل الإدارة العليا دورياً ربحية المنتجات والأسواق والمناطق وقنوات التوزيع؟ هل تراجع تكاليف التسويق والإنتاجية دورياً؟.
٤- نظام تطوير المنتج الجديد	هل يوجد في المنشأة نظام جيد لجمع وتوليد وغربلة الأفكار الجديدة عن المنتجات؟ هل تقوم المنشأة ببحوث مناسبة للأفكار وتحليل الأعمال قبل أن تستثمر في أفكار جديدة؟ هل تجري المنشأة إختبارات للمنتج قبل تدشين منتجات جديدة؟.

الجزء الخامس: مراجعة إنتاجية التسويق

١- تحليل الربحية	ما هي ربحية منتجات المنشأة المختلفة وأسواقها ومناطقها وقنوات توزيعها؟ هل يجب على المنشأة أن تدخل وتتوسع و تتعاقد أم تنسحب من أي أجزاء من العمل التجاري؟.
٢- تحليل التكلفة/ الفعالية	ما هي النشاطات التسويقية التي كلفت أكثر من اللازم؟.

الجزء السادس: مراجعة وظيفة التسويق	
١- المنتجات	هل يحقق خط المنتج الحالي الأهداف؟ ما هي المنتجات التي يجب إضافتها؟ ما هي معرفة واتجاهات المشترين عن المنشأة ومنتجات منافسيها من حيث الجودة والسمات والأسلوب وأسماء العلامة التجارية....؟ ما هي جوانب المنتج وإستراتيجيات العلامة التجارية التي تحتاج إلى تحسين؟.
٢- السعر	ما هي أهداف المنشأة التسعيرية وسياساتها وإستراتيجيات ها وإجراءاتها؟ إلى أي حد وضعت الأسعار بناء على التكلفة والطلب ومعايير التنافس؟ هل يرى العملاء أسعار المنشأة متناسقة مع قيمة عرضها؟ هل تعرفت الإدارة العليا عن مرونة الطلب للسعر وتأثير منحنى التجربة والمنافسين؟ إلى أي حد تجد سياسات السعر متمشية مع إحتياجات الموزعين والوكلاء والموردين ونظم الدولة؟.
٣- التوزيع	ما هي أهداف وإستراتيجيات المنشأة في التوزيع؟ كيف ترى فعالية الموزعين والوكلاء والوسطاء والوكالات الأخرى؟ هل يجب على المنشأة التفكير في تغيير قنوات التوزيع؟.
٤- الترويج	ما هي أهداف المنشأة في الإعلانات؟ هل هي معقولة؟ هل أنفقت المبالغ الكافية على الإعلانات؟ ماذا يفكر العملاء والجمهور عن الإعلانات؟ هل تم إختيار وسيلة الإعلانات بطريقة جديدة ؟ هل ميزانية ترويج المبيعات كافية؟ هل هناك إستخدام فعال وكاف لإستخدام أدوات ترويج المبيعات مثل العينات والكوبونات والعروض والمسابقات؟ هل موظفو العلاقات العامة أكفاء ومبتكرون؟ هل تستفيد المنشأة بقدر كاف من التسويق المباشر وعبر الهاتف وعبر قاعدة البيانات؟.
٥- رجال البيع	ما هي أهداف رجال البيع؟ هل هي كبيرة بقدر كاف لتحقيق أهداف المنشأة؟ هل هي موزعة وفق المبادئ المناسبة للتخصص (المنطقة والسوق والمنتج)؟ هل هناك عدد كاف أم (أكثر من اللازم) من مديري المبيعات للإشراف على مندوبي المبيعات ميدانياً؟ هل يمنح مستوى تعويضات المبيعات حوافز ومكافآت مناسبة؟ هل يعبر رجال البيع عن روح العالية والقدرة والمجهود؟ هل الإجراءات مناسبة لوضع حصص وتقويم الأداء؟ ما هو موقف رجال البيع بالمقارنة مع رجال بيع المنافسين؟.

المصدر: كوتلر، ٢٠٠٢، ص ٢٢٠-٢٢٥

الفصل الحادي عشر:

أدوات التحليل الإستراتيجي

Strategic Analysis Tools

الفصل الحادي عشر:
أدوات التحـليـل الإسـتـراتـيـجـي

المقدمة

تختلف أدوات التحليل الإستراتيجي التي تتبعها منشآت الأعمال وتتنوع طبقاً لعوامل كثيرة ومتعددة منها الأهداف التسويقية للمنشأة والمركز التنافسي المرغوب في السوق، وفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنشأة، وحجم ونوعية الموارد المالية والمادية والبشرية، وقدرتها وخبرتها الفنية والإدارية وحجم وطبيعة الفرص التسويقية المتاحة لها، وحجم وطبيعة المنافسة التي تواجهها، والظروف الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والقانونية المحيطة بها وغيرها من العوامل (سليمان، ٢٠١٠).

أدوات التحليل الإستراتيجي

توجد عدد من أدوات التحليل الإستراتيجي التي يمكن للمنشأة ان تختار منها ما يتناسب مع ظروفها الخاصة. وبصفة عامة يمكن تقسيم هذه الأدوات إلى الأنواع التالية:-

١- أدوات تحليل المحفظة (دورة حياة المنتج، مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية، مصفوفة جنرال الكترك، إستراتيجيات بورتر)

٣- إستراتيجيات النمو

٤- إستراتيجيات التكامل

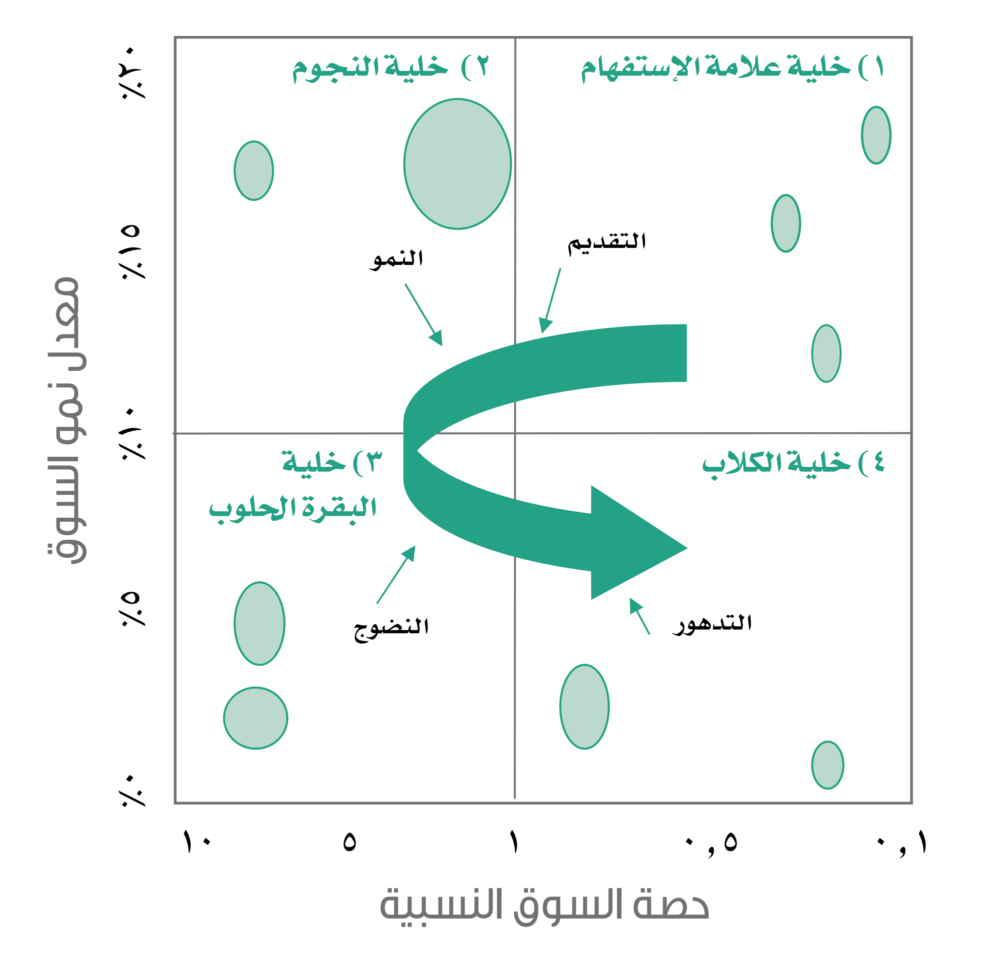
أولاً: أدوات تحليل المحفظة

في هذا الجزء سوف يتم التطرق فقط على مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية مع العلم بأنه تم التطرق إلى إستراتيجيات دورة حياة المنتج و إستراتيجيات بورتر في فصول سابقة.

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG Growth-Share Matrix

تشير الحروف BCG إلى الحروف الأولى من إسم مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group، ومجموعة بوسطن الاستشارية هي شركة إستشارية إدارية عريقة ولها تاريخ طويل في تقديم خدمات متنوعة في مجال بحوث التسويق لكبريات المنشآت العالمية وتشير بعض الدراسات إلى أن أكثر من ٥٠٪ من المنشآت العالمية تعتمد على هذه المصفوفة في أعمالها الإستراتيجية. وترى المجموعة ان نجاح المنشأة في سوق ما يقوم على وجود محفظة (أي مجموعة) متوازنة من المنتجات التي لديها أنصبة مختلفة في السوق وتمر بمراحل مختلفة من النمو في الصناعة. ويعتبر التوازن بين في محفظة المنتجات من الأهمية بمكان. في عام ١٩٧٠م قدمت هذه المجموعة مصفوفة بإسمها ويمكن تسميتها بمصفوفة الحصة- النمو the Growth-Share Matrix والتي يمكن إستخدامها في إدارة وحدات الأعمال داخل المنشأة أو خطوط المنتجات المختلفة داخل كل وحدة أعمال إستراتيجية. والشكل رقم (١٢) يوضح مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.

شكل رقم (١٢): مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية



تقوم هذه المصفوفة على العلاقة بين إحداثين أو عنصرين هما:

١- الحصة النسبية للمنتج في السوق Relative Market Share: والتي تتضح بالإحداثي الأفقي والذي يمثل الحصة السوقية النسبية، الذي يعرف بأنه نسبة مبيعات وحدات الأعمال الإستراتيجية (المنتج) إلى مبيعات أكبر المنافسين الموجودين في السوق وتقاس هذه الحصة بإستخدام المعادلة التالية:

$$\text{الحصة النسبية لمنتج المنشأة أو وحدة الأعمال} = \frac{\text{مبيعات المنتج للعام الحالي أو معدل مبيعات المنتج}}{\text{مبيعات منتج اكبر منافس المنشأة}}$$

ويقاس معدل الحصة السوقية النسبية على المقياس اللوغارتمي في المصفوفة، التي تتراوح درجاته ما بين صفر و ١٠ فإذا كان هذا المعدل أقل من (١)، الذي هو الحد الفاصل للقياس على المحور الأفقي، فهذا يعني أن الحصة السوقية لوحدة الأعمال (المنتج) منخفضة، وإذا كان المعدل فوق (١) فهذا يعني أن الحصة السوقية لوحدة الأعمال (المنتج) مرتفع، على العموم الحصة السوقية التي يعبر عنها الرقم ١ تعني أن حجم مبيعات المنشأة تساوي ١٠٪ من حجم مبيعات قائد السوق، كما أن الحصة السوقية النسبية التي تساوي ١٠ تعني أن هذه المنشأة هي قائد للسوق وإنها الأقوى والأكبر تأثيراً في السوق (البكري ٢٠٠٨).

٢- معدل نمو السوق Market Growth Rate :

ويسمى أيضاً معدل نمو الصناعة والذي يعطي مؤشراً للنمو الحاصل في السوق (الصناعة)، ويتم تمثيله على المحور الرأسي من المصفوفة ويقاس بإستخدام المعادلة التالية:

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{مبيعات الصناعة لهذا العام (أو معدل مبيعات المنتج) – مبيعات الصناعة للعام الماضية أو سنة الأساس}}{\text{مبيعات الصناعة العام الماضي}} \times ١٠٠$$

والهدف من قياس نمو الصناعة هو تحديد فيما إذا كانت الظروف الخارجية وبيئة الصناعة تظهر فرصاً للنمو أو فيما إذا كانت هناك تهديدات للمنتجات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية، وكلما زادت النسبة كلما أشار ذلك إلى أن السوق (الصناعة) قوي ومشجع للدخول إليه وأن فرص النجاح متوفرة به وعلى العكس إذا ما كانت النسبة منخفضة فإن ذلك يدل على أن السوق يوجد به تهديدات للشركة. ويتراوح معدل النمو في السوق ما بين ٠٪ إلى ٢٠٪ فإذا

كان هذا المعدل أعلى من ١٠٪ فإنه يعتبر معدل نمو مرتفع، والعكس صحيح.

كما يلاحظ في الشكل رقم (١٢) أن مصفوفة مجموعة بوسطن تنقسم إلى أربعة خلايا حيث يتم توزيع المنتجات أو وحدات الأعمال عليها بحسب الحصة السوقية لكل منها ومعدل نمو المبيعات في السوق الذي يباع فيه كل منتج، بحيث تعبر كل خلية عن شكل وخصوصية الأعمال (أو المنتجات) وتعاملها ضمن الخلية، ويعبر عن كل وحدة أعمال (أو منتج) بدائرة يتناسب حجمها مع حجم مبيعات ذلك المنتج أو تلك الوحدة. وهذه الدوائر لا تكون مستقرة أو ثابتة بشكل دائم بل يمكن أن تتحرك بأي إتجاه من الخلايا الأربع وقد تخرج كليا من المربعات وذلك يعني خروجها من السوق وهذه الخلايا هي (البكري، ٢٠٠٨).

١- خلية علامة الاستفهام Question Marks

ويطلق عليها الطفل المشاكس Problem Child (إدريس والمرسي، ٢٠٠٧) أو القطة البرية Wild Cat (الصميدعي، ٢٠١٠). تسمية هذه الخلية بعلامة الاستفهام يعني ان مصير المنتجات التي تقع في هذه الخالية في الغالب مجهول ويصعب تحديد مستقبلها لأنها قد تفشل أو تنجح (البكري، ٢٠٠٨). والمنتجات في هذه الخلية تمثل المرحلة الأولى من مراحل دورة حياة المنتج (الصميدعي، ٢٠١٠). وتتميز المنتجات ووحدات الأعمال في هذه الخلية بدرجة نمو عالية في الصناعة وحصة سوقية منخفضة. ونظراً لانخفاض الحصة السوقية فإن مبيعات المنتجات لا تحقق أرباح أو تحقق أرباح قليلة، وبالتالي فإن حجم النقد المتولد منها يكون منخفضاً، من ناحية أخرى وبسبب إرتفاع معدل النمو في السوق فإن ذلك يدفع المنشأة إلى إنفاق مبالغ كبيرة على هذه المنتجات من أجل إستغلال الفرص السوقية ولكي تحقق اقتراب أكثر نحو المنشأة القائدة. لذلك المنشأة تستثمر الكثير من الأموال على المنتجات ووحدات الأعمال في هذه الخلية لغرض نقلها إلى خلية أفضل وبخاصة خلية النجوم ومن

أبرز الإستراتيجيات التسويقية التي يمكن إستخدامها في هذه الخلية هي إستراتيجية النمو (تطوير المنتج، تطوير السوق) ضمن مصفوفة أنسوف لأنها تتيح لها فرصة التقدم إلى حصة أفضل في السوق (البكري، ٢٠٠٨). وفي حالة عدم توفر الأموال اللازمة للإنفاق على المنتجات في هذه الخلية، قد تلجأ المنشأة إلى إتباع أحد إستراتيجيات الانكماش وبالتالي تنتقل المنتجات إلى خلية الكلاب.

أهم مميزات هذه الخلية ما يلي:

١- إنخفاض المبيعات.

٢- إنخفاض الأرباح لانخفاض المبيعات.

٣- عدم إقبال العملاء على منتجات هذه الخلية.

٢- خلية النجوم Stars

عندما تلاقي المنتجات في خلية علامة الإستفهام قبول السوق (العملاء)، فإنها تنتقل إلى خلية النجوم. وهذه الخلية تقابل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج (الصميدعي، ٢٠١٠). وتسمية هذه الخلية بالنجوم يدل على المنتجات أو وحدات الأعمال في هذه الخلية تتميز بمركز تنافسي قوي بجانب النمو العالي في السوق ويتسم مربع النجوم أيضاً بإرتفاع حجم المبيعات بصورة مستمرة وتتمتع المنتجات بمكانه عالية وسمعة طيبة وقبول من المستهلكين إضافة إلى تحقيق أرباح عالية. لذلك على المنشأة إتباع إحدى إستراتيجيات النمو لزيادة حصتها السوقية ومواجهة المنافسة وذلك من خلال (البكري، ٢٠٠٨):

- الإنفاق على البحث والتطوير لغرض إكساب المنتج خصائص أكثر تميز وللمحافظة ميزتها التنافسية.
- تخفيض الأسعار للمحافظة أو لزيادة حصتها السوقية وذلك من

خلال تخفيض التكاليف الناتج من زيادة عدد الوحدات المباعة.

- تعزيز نشاط الترويج بأساليب وطرق مبتكرة وجديدة لمواجهة المنافسين أو الداخلين إلى السوق.

أهم مميزات هذه الخلية ما يلي:

١- منتجاتها مقبولة لدى السوق.

٢- زيادة الأرباح.

٣- تزايد المبيعات بصورة مستمرة.

٣- خلية البقرات الحلوب Cash Cows

عندما ينخفض معدل نمو السوق دون ١٠٪سنوياً، فإن المنتجات تنتقل من خلية النجوم إلى خلية البقرات الحلوب. وهذه الخلية تقابل مرحلة النضج في دورة حياة المنتج (الصميدعي، ٢٠١٠). والمنتجات أو وحدات الأعمال التي تقع في خلية البقرات الحلوب تتمتع بحصة سوقية كبيرة في أسواق تتسم بالنمو البطيء وتسمى أيضاً بالوحدات المدرة للنقد على اعتبار أن المنتجات التي تقع ضمن هذه الخلية تحقق عوائد نقدية كبيرة للمنشأة لكونها تتمتع بحصة سوقية كبيرة مما يعني بأنها قائد للسوق. وللتعامل مع هذه الخلية تتبع المنشأة أو وحدة الأعمال ما يلي (البكري، ٢٠٠٨):-

- تقليل الإنفاق على الترويج إلى حد ما بإعتبارها قائدة للسوق وبالتالي يزيد هامش الربح.
- إستخدام الأرباح المحققة من منتجات أو وحدات الأعمال في هذه الخلية لدعم المنتجات التي تقع في الخلايا الأخرى (النجوم أو علامة الإستفهام) لكي تنتقل إلى مستوى تنافسي أفضل.
- تسعى إلى إبقاء منتجاتها ضمن هذه الخلية فترة أطول بقدر الإمكان

طالما أنها تحقق تدفق نقدي ولكي لا تنتقل إلى خلية الكلاب والتي تعني إحتمالية الإنسحاب من السوق.

أهم مميزات هذه الخلية ما يلي:

١- منتجاتها مقبولة لدى السوق.

٢- كبر حجم التدفق النقدي.

٣- قلة الإنفاق على تطوير وترويج المنتجات.

٤- خلية الكلاب Dogs

في حالة إنخفاض الحصص السوقية النسبية للمنتجات ضمن خلية البقرات الحلوب فإن هذه المنتجات تصبح ضمن خلية الكلاب وكذلك المنتجات التي لم تنجح في خلية الإستفهام فأنها تنتقل إلى خلية الكلاب. وتسمى خلية الوضع المضطرب للإشارة إلى منتجات هذه الخلية لها مستقبل مجهول وقد يؤدي إلى الانسحاب أو الخسارة، وهذه الخلية تقابل مرحلة التدهور في دورة حياة المنتج (الصميدعي، ٢٠١٠)، كما أن هذه الخلية تتسم بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو بطيء في السوق. وبالتالي تعتبر منتجات ووحدات أعمال هذه الخلية أضعف منتجات أو وحدات أعمال في المحفظة كلها. وللمنشأة أن تبقي تعاملها مع منتجات هذه الخلية إذا كان هناك إحتمال أن تحقق نجاحات محتملة بناءً على دراسات السوق أو قد يكون المنتج ذو شهرة عالية وسمعة سابقة وتسعى المنشأة لإبقائه لكي يساعد على إثارة الإهتمام بمنتجات أخرى تتعامل بها المنشأة. وقد ترى المنشأة أن الإستثمار في هذه المنتجات غير مجدي وبالتالي تستغل جزءً من أصول وموارد المنشأة بكفاءة أقل بحيث يكون من الأفضل إعادة تخصيص هذه الأصول والموارد والإستفادة منها في وحدات أو منتجات أخرى أعلى كفاءة وإيجابية في السوق وبالتالي تتخذ

قرار بسحب هذه الوحدة أو المنتج من السوق. والجدول رقم (١٢) يوضح خصائص المجموعات الأربع لمجموعة بوسطن والإستراتيجيات المطلوبة لكل مجموعة.

أهم مميزات هذه الخلية ما يلي:

١- تناقص المبيعات بصورة مستمرة.

٢- تناقص الأرباح أو تحقيق خسائر.

٣- عدم على الإقبال على المنتجات.

جدول رقم (١٢) الخصائص الإستراتيجية للمنتجات ووحدات الأعمال في المجموعات الأربعة لمصفوفة بوسطن

الخلية	الاستثمار	الربحية	التدفق النقدي
النجوم	إستمرار الإنفاق الإستثماري عليها لزيادة طاقتها الإنتاجية	مرتفعة	تدفق نقدي سالب
البقرات الحلوب	الإنفاق بهدف المحافظة على الطاقة فقط	مرتفعة	تدفق نقدي موجب كبير (تساهم البقر الحلوب بنقدية أكبر)
علامات الإستفهام	إنفاق إستثماري مبدئي مرتفع لبناء الطاقة الإنتاجية كما أن تكاليف البحوث والتنمية مرتفعة	تحقق خسائر أو أرباح قليلة	تدفق نقدي سالب (تستخدم علامات الإستفهام نقدية كثيرة)
الكلاب	تخفيض الطاقة الإنتاجية بالتدريج	منخفضة	تدفق نقدي موجب (تساهم الكلاب ببعض النقدية

المصدر: سليمان، ٢٠١٠

ويلاحظ من الشكل رقم (١٢) يحتوى على عدد ٩ دوائر هذه الدوائر تمثل وحدات عمل إستراتيجية أو منتجات لإحدى المنشآت، وبتحليل الموقف الإستراتيجي لهذه المنشأة نلاحظ أن هذه المنشأة لديها نجمتين، وبقرتين حلوب وثلاث علامات إستفهام وإثنين من الكلاب كما يلاحظ أن حجم الدائرة يشير إلى

حجم المبيعات بالريال. ويمكن الحكم على موقف المنشأة بأنها في وضع مقبول نسبياً. ولحسن حظ المنشأة أن لديها وحدتين إستراتيجيتين للنقد (البقرات الحلوب) يمكن إستخدامها في تمويل منتجات علامة الإستفهام والنجوم وربما الكلاب. ولكن على المنشأة أن تتخذ قرارات حاسمة فيما يتعلق بالمنتجات التي في خلايا علامة الإستفهام والكلاب.

الخيارات الإستراتيجية لمصفوفة بوسطن الإستراتيجية

تستخدم مصفوفة بوسطن في تحليل أداء المنشأة ككل أو في تحليل أداء الوحدات الإستراتيجية التي تتكون منها المنشأة ككل، وفي كلا الحالتين يؤدي هذا التحليل إلى إتخاذ القرارات الإستراتيجية التالية:

الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية البناء

تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون المنتج في حاجة إلى زيادة حصته في السوق وإلى تقوية مركز التنافسي، وتصلح هذه الإستراتيجية للمنتجات الجديدة التي تقع في خلية الإستفهام وكذلك المنتجات التي وصلت إلى خلية النجوم وبعض المنتجات التي تقع في خلية الأبقار والتي بدأت حصتها السوقية في التراجع. ويترتب على إستخدام إستراتيجية البناء التضحية بالأرباح في المدى القصير على أمل تحقيق أرباح في المدى الطويل. مع ملاحظة ان قرار إستخدام إستراتيجية البناء يجب أن يكون قراراً مدروساً بعناية حتى لا تكون النتيجة هي الفشل وبالتالي تكبد خسائر كبيرة.

الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية الإحتفاظ بالوضع القائم

هي إحدى إستراتيجية الإستقرار كما تعتبر إستراتيجية دفاعية تستخدمها المنشأة للمحافظة على مركزها التنافسي، خاصة عندما يكون نصيبها السوقي كبير وترغب في المحافظة عليه. وغالباً ما تستخدم هذه الإستراتيجية مع المنتجات التي تقع في خلية البقر الحلوب، ويمكن للمنشأة المحافظة على

حصتها السوقية من خلال عدة وسائل منها تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، المحافظة على انخفاض التكاليف ومناسبة الأسعار للمستهلكين، وغيرها من الوسائل.

الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية الحصاد (التصفية التدريجية)

هي إحدى إستراتيجيات الإنكماش، وتستخدم عندما تريد المنشأة تعظيم التدفقات النقدية في الأجل القصير على حساب مستقبل المنتج في الأجل الطويل وذلك من خلال عدة وسائل منها زيادة الأسعار أو تخفيض التكاليف. وهذه الإستراتيجية تناسب المنتجات الضعيفة ذات المستقبل غير الواعد والتي تقع في خلية البقر الحلوب، كما أن هذه الإستراتيجية تستخدم مع المنتجات الواقعة في خلية الإستفهام والتي لا يوجد أمل في إنتقالها إلى خلية النجوم، كما يمكن إستخدامها مع بعض المنتجات التي تقع في خلية الكلاب.

الإستراتيجية الرابعة: إستراتيجية التصفية (الحذف)

هي إحدى إستراتيجيات الإنكماش، تستخدم المنشأة هذه الإستراتيجية عندما توجد منتجات أو وحدات أعمال يجب حذفها لأنها تستنزف مواردها دون إضافة أية أرباح مع إعادة إستثمار الأموال في مجالات أخرى أكثر إنتاجية وأعلى ربحية. وغالباً ما تستخدم هذه الإستراتيجية مع المنتجات التي تقع في خلية الإستفهام والتي لن تكون نجوماً كما تستخدم مع المنتجات التي تقع في خلية الكلاب. الشكل رقم (١٣) يوضح الإستراتيجيات المناسبة لكل خلية من خلايا مصفوفة بوسطن الإستراتيجية.

شكل رقم (١٣): الإستراتيجيات المناسبة لكل خلية في مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية



إتجاهات النجاح والفشل في مصفوفة بوسطن (سليمان، ٢٠١٠)

أولاً: اتجاهات النجاح

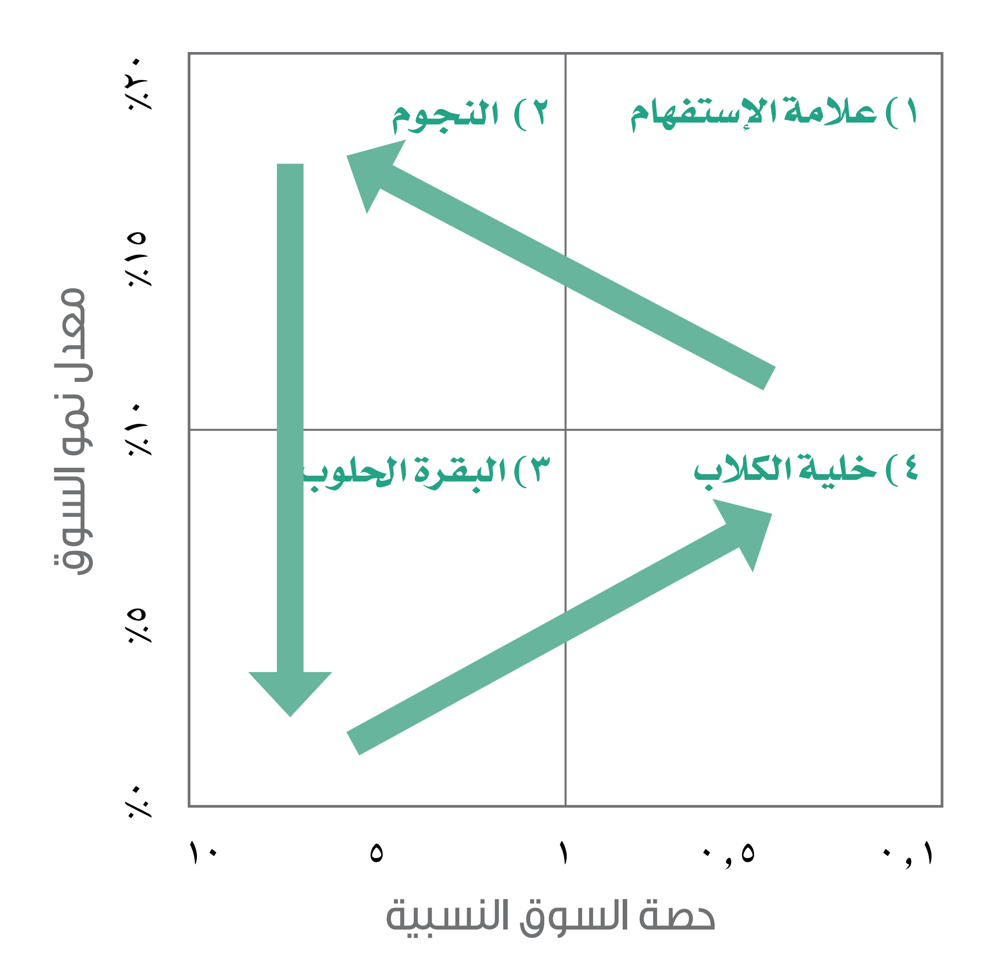
يجب على المنتجات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية أن تسلك الإتجاهات التالية لتحقيق النجاح:

- يجب أن تتحول علامات الإستفهام إلى نجوم حيث أن المنتج عادة تكون حصته

السوقية منخفضة كما أن معدل نمو مبيعاته في السوق يكون منخفضاً نسبياً، لذلك يتوقع أن يكون موقع المنتج الجديد في أسفل خلية الإستفهام (أنظر الشكل رقم (١٤)، وفي حالة استمرار مبيعات المنتج الجديد في الزيادة فإنه ينتقل إلى خلية النجوم، وكلما كانت فرصة النمو للمنتج مرتفعة كلما زادت المنشأة من إنفاقها على هذا المنتج وبالتالي زادت المبيعات وبالتالي إحتل المنتج مكان مرتفعاً في خلية النجوم.

- يجب أن تتحول النجوم إلى بقرات حلوب في حالة استقرار المبيعات.
- يجب أن تتحول البقرات الحلوب إلى علامة استفهام في حالة انخفاض مبيعات المنتج مع إمكانية إدخال تعديلات جوهرية عليه.

شكل رقم (١٤):اتجاهات النجاح في مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

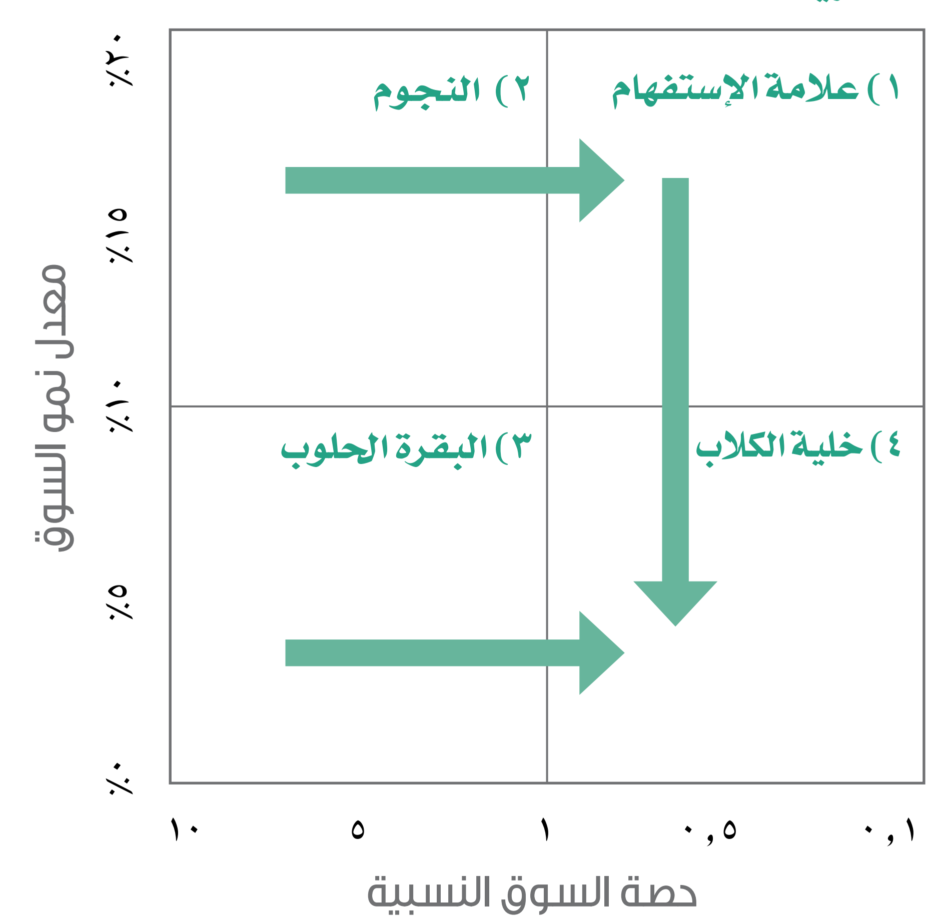


ثانياً: اتجاهات الفشل

يجب على المنتجات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية ان تتجنب إتجاهات الفشل التالية (أنظر الشكل رقم (١٥):

- تحول علامات الإستفهام إلى كلاب وذلك عندما يفشل المنتج الجديد في السوق.
- تحول النجوم إلى علامات استفهام ثم كلاب.
- تحول البقرات الحلوب إلى كلاب.

شكل رقم (١٥):اتجاهات الفشل في مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية



إيجابيات مصفوفة مجموعة بوسطن

تمتاز مصفوفة مجموعة بوسطن بالإيجابيات التالية:

١- ترتيب المنتجات أو وحدات الأعمال داخل المحفظة بحسب نصيبها السوقي ودرجة نمو الصناعة التي تعمل فيه.

٢- مساعدة الإدارة في تحديد المنتجات أو وحدات الأعمال التي يجب إضافتها إلى محفظة المنتجات الحالية وتلك التي يجب دعمها وتلك التي يجب الإبقاء عليها وتلك التي يجب التخلي عنها.

٣- إستخدام المصفوفة في توزيع وتخصيص الموارد اللازمة بين منتجات المحفظة بحسب موقع كل منها في المصفوفة ووضعها عليها.

٤- تركز الإنتباه حول ضرورة الإهتمام ببعض الأنشطة التسويقية كالترويج والتوزيع والتسعير والبحث والتطوير.

الإنتقادات الموجهة إلى مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية

هناك بعض الإنتقادات الموجهة إلى مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية كأداة للتحليل منها:

- يعد هذا النموذج مبسط لإحتوائه على بعدين فقط هما النمو في السوق وحصة المنتج في السوق في حين هناك عوامل أخرى مرتبطة بتلك الأبعاد ينبغي أخذها في الحسبان.
- تقسيم المصفوفة إلى أربعة مربعات وتحديد الدرجات على تصنيف مرتفع ومنخفض فقط، هذا التحديد يهمل الأسواق ذات النمو المتوسط وكذلك وحدات الأعمال أو المنتجات التي تكون حصتها السوقية متوسطة.
- تتجاهل المنافسين الصغار والتركيز على المنافسين الكبار.

تطبيق عملي لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

تقوم شركة الملحاني بإنتاج مجموعة من المنتجات وهي:
(شامبو للشعر، بلسم للشعر، صابون سائل، معجون أسنان)

وكانت المبيعات لهذه المنتجات للفترة من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٤ موضحة في الجدول التالي:

السنوات / المبيعات بآلاف الريالات	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤
شامبو للشعر	٤٠	٥٠	٥٥	٦٢	٦٩	٧٥	٨٥
بلسم للشعر	٣٠	٣٠	٢٩	٣٢	٣٣	٣١	٣١
صابون سائل	٧٢	٨٢	٧٠	٧٥	٧٥	٧٠	٧١
معجون أسنان	١٠	١٢	٦٠	٢٠	٢٣	٢٦	٣٠

وكانت مبيعات اكبر المنافسين لكل منتج خلال نفس الفترة هي كما يلي:

السنوات / المبيعات بآلاف الريالات	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤
شامبو للشعر	٣٨	٤٢	٤٥	٥٠	٥٥	٥٦	٧٢
بلسم للشعر	٦٠	٧٠	٧٠	٧١	٧٣	٧٢	٧٠
صابون سائل	٦١	٧١	٦٠	٧٠	٥٠	٥٢	٥٠
معجون أسنان	٣٠	٤٠	٤٢	٤٠	٤٠	٤٥	٤٤

المطلــوب تحديد المراكز الإســتراتيجية للمنتجات الأربعة على مصفوفة مجموعة بوســطن الإستشارية

الحل:

أولاً: يتم استخراج الحصة السوقية بناءً على المعادلة التالية:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{معدل مبيعات المنتج}}{\text{معدل مبيعات أكبر المنافسين له}}$$

$$\text{معدل مبيعات المنتج} = \frac{\text{محموع مبيعات المنتج خلال الفترة الزمنية}}{\text{(عدد السنوات) الفترة الزمنية}}$$

ثانياً: يتم حساب معدل النمو السوقي بناءً على المعادلة التالية:

$$\text{النمو السوقي} = \frac{\text{معدل مبيعات المنتج – مبيعات سنة الأساس}}{\text{مبيعات سنة الأساس}} \times ١٠٠$$

المنتج الأول (شامبو)

$$\text{معدل مبيعات الشامبو} = \frac{٤٠+٥٠+٥٥+٦٢+٦٩+٧٥+٨٥}{٧} = ٦٢,٣$$

$$\text{معدل مبيعات الشامبو لأكبر المنافسين} = \frac{٣٨+٤٢+٤٥+٥٠+٥٥+٦٧+٧٢}{٧} = ٥٢,٤$$

$$\text{الحصة السوقية للشامبو} = \frac{٦٢,٣}{٥٢,٤} = ١,٢$$

إذاً الحصة السوقية للشامبو هي أكبر من الواحد وبالتالي فإن الشركة تمتلك حصة سوقية مرتفعة لهذا المنتج

$$\text{النمو السوقي للشامبو} = \frac{٦٢,٣-٤٠}{٤٠} \times ١٠٠ = ٥٥,٧٥\%$$

تعادل هذه النسبة على المحور الرأسي لمجموعة بوسطن الإستشارية = ١١,٢٪.

إذاً الشامبو يقع ضمن خلية النجوم لأنه ذو حصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو سوقي مرتفع والإستراتيجية المناسبة له هي إستراتيجية البناء.

المنتج الثاني (بلسم الشعر):

معدل مبيعات بلسم الشعر = (٣٠+٣٠+٢٩+٣٢+٣٣+٣١+٣١) / ٧ = ٣٠,٨

معدل مبيعات بلسم الشعر لأكبر المنافسين = (٦٠+٧٠+٧٠+٧١+٧٣+٧٢+٧٠) / ٧ = ٦٩,٤

الحصة السوقية لبلسم الشعر = ٣٠,٨ / ٦٩,٤ = ٠,٤٤

إذاً الحصة السوقية لبلسم الشعر هي أصغر من الواحد وبالتالي فإن الشركة تمتلك حصة سوقية منخفضة لهذا المنتج.

النمو السوقي لبلسم الشعر = (٣٠-٣٠,٨) / ٣٠ x ١٠٠ = ٢,٧٪

تعادل هذه النسبة على المحور الرأسي لمجموعة بوسطن الاستشارية = ٠,٥٤٪

إذاً بلسم الشعر يقع ضمن خلية الكلاب لأنه ذو حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو سوقي منخفض. إذا الإستراتيجية المناسبة له هي إستراتيجية الحصاد أو إستراتيجية الحذف.

المنتج الثالث (الصابون السائل):

معدل مبيعات الصابون السائل = (٧٢+٨٢+٧٠+٧٥+٧٦+٧٠+٧١) / ٧ = ٧٣,٣

معدل مبيعات الصابون السائل لأكبر المنافسين = (٦١+٧١+٦٠+٧٠+٥٠+٥٢+٥٠) / ٧ = ٥٩,١

الحصة السوقية لصابون السائل = ٧٣,٣ / ٥٩,١ = ١,٢٤

إذاً الحصة السوقية للصابون السائل هي أكبر من الواحد وبالتالي فإن الشركة تمتلك حصة سوقية مرتفعة لهذا المنتج.

النمو السوقي للصابون السائل = (٣٠-٣٠,٨) / ٣٠ x ١٠٠ = ٢,٣٪

تعادل هذه النسبة على المحور الراسي لمجموعة بوسطن الإستشارية = ٠,٤٦٪.

إذاً الصابون السائل يقع ضمن خلية البقر الحلوب لأنه ذو حصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو سوقي منخفض. إذا الإستراتيجية المناسبة له هي إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم.

المنتج الرابع (معجون الأسنان):

معدل مبيعات معجون الأسنان = (١٠+١٢+١٦+٢٠+٢٣+٢٦+٣٠) / ٧ = ١٩,٦

معدل مبيعات معجون الأسنان لأكبر المنافسين = (٣٠+٤٠+٤٢+٤٠+٤٠+٤٥+٤٤) / ٧ = ٤٠,١

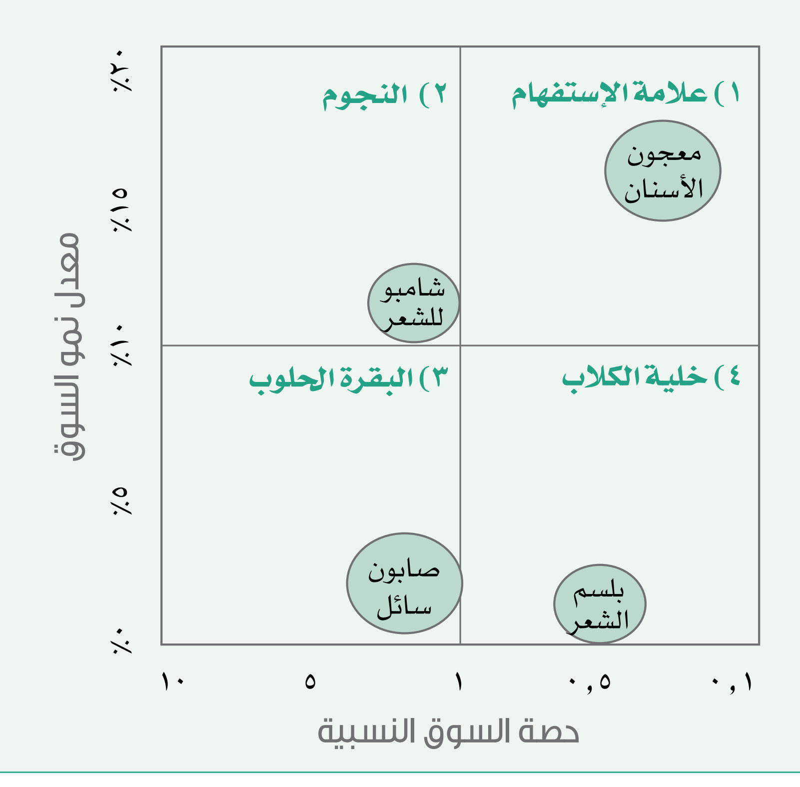
الحصة السوقية معجون الأسنان = ١٩,٦ / ٤٠,١ = ١,٢٤

إذاً الحصة السوقية لمعجون الأسنان هي أصغر من الواحد وبالتالي فإن الشركة تمتلك حصة سوقية منخفضة لهذا المنتج.

النمو السوقي لمعجون الأسنان = (١٠-١٩,٦) / ١٠ x ١٠٠ = ٩٦٪

تعادل هذه النسبة على المحور الراسي لمجموعة بوسطن الإستشارية = ١٩,٢٪.

إذاً معجون الأسنان يقع ضمن خلية علامة الإستفهام لأنه ذوحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو سوقي مرتفع، إذا الإستراتيجية المناسبة له هي إستراتيجية البناء.



ثانيا: استراتيجيات النمو (مصفوفة أنسوف)

انشأ الباحث Igor ANSOFF مصفوفة للتحليل الإستراتيجي للسوق والمنتجات، سميت بمصفوفة أنسوف وقد اقترح أنسوف أربعة إستراتيجيات للنمو (الشكل رقم (١٦). هذه الإستراتيجيات تأخذ في الإعتبار منتجات المنشأة (المنتجات الحالية والمنتجات الجديدة) وأسواق المنشأة (الأسواق الحالية والأسواق الجديدة) والإستراتيجيات الأربعة هي:

١- إستراتيجية اختراق السوق أو التغلغل في السوق (Market Penetration)

تقوم هذه الإستراتيجية على زيادة توزيع وبيع المنتجات الحالية للشركة في أسوقها الحالية دون الحاجة إلى دخول أسواق جديدة أو تطوير وطرح منتجات جديدة، وهذه الإستراتيجية تتطلب ان تكون المنشأة على معرفة كبيرة بالعملاء الحالين ومحاولة إقناعهم بزيادة مشترياتهم من منتجاتها الحالية. ويتم تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال:

- تشجيع المستهلكين على زيادة حجم مشترياتهم من المنتجات الحالية وذلك بإستخدام وسائل تنشيط المبيعات كالهدايا والخصومات وغيرها من وسائل تنشيط المبيعات.
- الترويج لإستخدامات جديد للمنتج الحالي في السوق الحالية، مثل الترويج لمنظف جف والخاص بتنظيف الصحون لتنظيف الأسطح الخشبية والجلدية.
- تشجيع المستهلكين الحاليين للمنتج الحالي على زيادة استعمالهم للمنتج، مثل تشجيع المستهلكين على إستخدام معجون الأسنان ثلاث مرات يومياً بدلاً من مرتين.

٢- إستراتيجية تطوير السوق (Market Development)

تنطوي هذه الإستراتيجية على قيام المنشأة بالدخول إلى أسواق جديدة

بمنتجاتها الحالية بهدف زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية. وذلك بالتوسع الجغرافي بتوزيع المنتجات الحالية في مناطق جغرافية في السوق المحلي أو السوق الدولي. أو التوسع باستهداف قطاعات سوقية جديدة بنفس المنتجات وتتطلب هذه الإستراتيجية ما يلي:

- دراسة وتحليل الأسواق المختلفة بناءً على العوامل الديموجرافية والجغرافية والإجتماعية والثقافية وذلك لمعرفة مدى إمكانية إستهداف هذه الأسواق بالمنتجات الحالية.
- تحديد الأسواق المستهدفة.
- الدخول إلى الأسواق المستهدفة بالمنتج الحالي سواءً كان ذلك السوق المستهدف يختلف عن السوق الحالي ديموجرافيا (مثل ما قامت به شركة جونسون اند جونسون بإقناع الآباء والأمهات بإستخدام شامبو الأطفال (لا دموع بعد اليوم). أو كان ذلك السوق المستهدف يختلف عن السوق الحالي جغرافياً مثل ما قامت به شركة المراعي السعودية بالدخول بمنتجاتها الحالية إلى بعض الأسواق الخليجية.

٣- إستراتيجية تطوير المنتج (Product Development)

في هذه الإستراتيجية تقوم المنشأة بتطوير منتجاتها الحالية أوإيجاد منتجات جديدة وتقديمها لعملائها في أسواقها الحالية. وهذه الإستراتيجية تتطلب أن يكون لدى المنشأة الإمكانيات والتسهيلات والقدرات والموارد المالية والبشرية لتطوير منتجاتها الحالية أو لإيجاد منتجات جديدة تلبي إحتياجات ورغبات العملاء الحالين. وتتطلب هذه الإستراتيجية ما يلي:

- التعرف على أراء العملاء الحاليين تجاه المنتج الحالي.
- تعديل المنتج الحالي بناءً على أراء العملاء.
- تقديم نماذج أو أحجام أو ألوان من المنتج لتتناسب مع الأذواق المختلفة للعملاء مثل تقديم شركة بيبسي عبوات مختلفة من البيبسي.

- تطوير منتجات جديدة للأسواق الحالية وذلك بالاستفادة من القدرات التسويقية الحالية في تقديم المنتجات الجديدة مثل قيام شركة جرير للمواد الغذائية بإنتاج ملابس للأطفال ومثل قيام شركة بيبسي بتقديم منتجات جديدة (ميرندا، سفن اب......) لنفس السوق.

٤- إستراتيجية التنويع (Diversification)

تقوم المنشأة وفق هذه الإستراتيجية بطرح منتجات أو خدمات جديدة في سوق جديد. وتكون هذه الإستراتيجية ملائمة عندما تقل فرص النمو في الصناعة أو المجال الذي تعمل فيه المنشأة ولكن يوجد فرص أخرى في مجالات وصناعات أخرى وهي مفيدة لأنها توزع المخاطر على أكثر من صناعة (سليمان،٢٠١٠). ومن عيوبها أن فيها مجازفة ومخاطرة، بسبب كون السوق الجديد ليس للشركة الخبرة الكافية واللازمة لمعرفة السوق وإحتياجات الزبائن وتوجهاتهم (تفضيلاتهم)، ولذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الانتحار.

هناك نوعين أساسين من التنويع هما:

١- التنويع المترابط: ويتمثل بقيام المنشأة بتقديم منتج جديد لسوق جديد ولكن تبقى في نفس المجال الصناعي الذي تعمل فيه أصلاً. مثل قيام شركة البيبسي كولا بتقديم منتج البيبسي دايت للسوق المهتم بالحمية الغذائية.

٢- التنوع غير المترابط ويتمثل بقيام المنشأة بتقديم منتج جديد لسوق جديد ولكن في مجال صناعي مختلف عن المجال الصناعي الذي تعمل فيه أصلاً. مثل قيام شركة أرامكو السعودية (والتي تعمل في القطاع البترولي أصلاً) بالعمل في مجال الإنشاءات العقارية.

شكل رقم (١٦): مصفوفة أنسوف للنمو

	منتجات حالية	منتجات جديدة
أسواق حالية	إستراتيجيات التغلغل في السوق - ترويج لإستخدامات جديدة للمنتج - زيادة حجم المشتريات من المنتجات الحالية - زيادة عدد مرات إستعمال المنتج	إستراتيجيات تطوير المنتج - تعديل المنتج - تقديم نماذج او أحجام من المنتج الحالي - إنتاج منتج جديد تماماً
أسواق جديدة	إستراتيجيات تطوير السوق - توسع جغرافي - إستهداف قطاعات جديدة من المستهلكين	إستراتيجيات التنويع - التكامل الرأسي للأمام أو للخلف - التكامل الأفقي

المصدر: طمليه، ٢٠١٣

ثالثاً: إستراتيجيات التكامل Integration Strategies

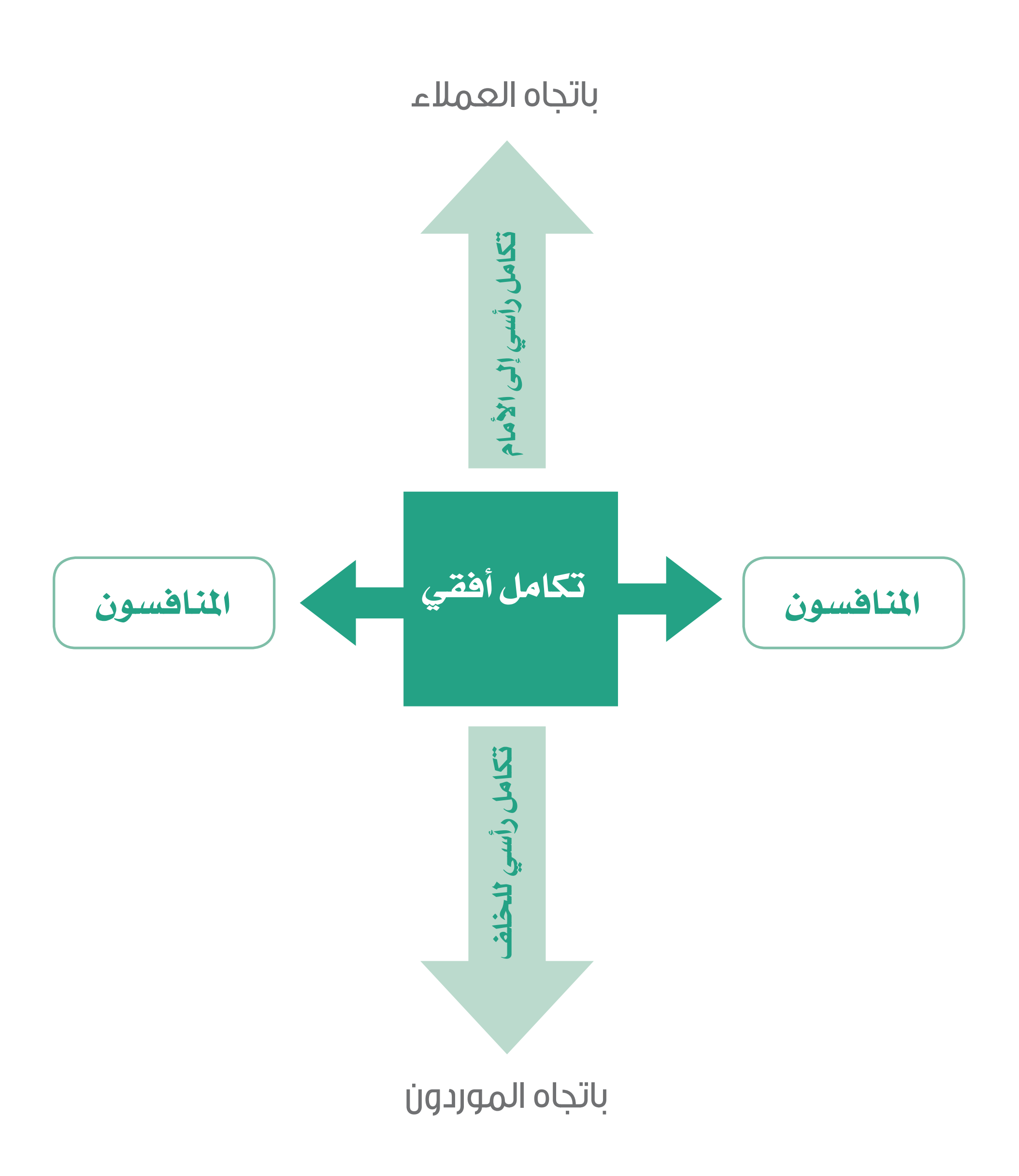
تحقق إستراتيجيات التكامل للمنشأة نوع من الاستقرار في أسواقها وتدعم مركزها التنافسي وتعطيها الفرصة لتحقيق النمو في المستقبل (سليمان، ٢٠١٠). كما تسعى المنشأة من خلال إستراتيجيات التكامل إلى زيادة المبيعات والأرباح والسيطرة على السوق (رامز، ١٩٩٧).

وتنقسم إستراتيجيات التكامل إلى قسمين هما:

١- إستراتيجيات التكامل الرأسي

٢- إستراتيجيات التكامل الأفقي

شكل رقم (١٧): إستراتيجيات التكامل الأفقي والرأسي



أولاً: إستراتيجيات التكامل الرأسي Vertical Integration Strategies

إستراتيجيات التكامل الرأسي تتحقق عند قيام المنشآت بالبحث عن فرص جديدة مرتبطة إلى حد كبير مع أعمال المنشأة الحالية وتكون بمثابة استمرار أو امتداد للعمل الذي تقوم به (البكري، ٢٠٠٨) ويمكن أن يكون التكامل الرأسي على شكلين هما:

١- التكامل الرأسي نحو الخلف

يتم التكامل الرأسي نحو الخلف عندما تتمكن المنشأة من السيطرة على مصادر التوريد التي تشتري منها المواد الخام أو قطع الغيار والإكسسوارات أو السلع المصنعة التي تحتاج إليها. مثل قيام شركة إنتاج الألبان بامتلاك مزارع للأبقار.

٢- التكامل الرأسي نحو الأمام

يتم التكامل الرأسي نحو الأمام عندما تتمكن المنشأة من السيطرة على قنوات التوزيع أو الوسطاء الذين يوزعون منتجاتها، مثل قيام شركة إنتاج الألبان بامتلاك و بافتتاح متجر أو عدة متاجر متخصصة لبيع منتجاتها بشكل مباشر للجمهور.

مزايا إستراتيجيات التكامل الرأسي

للتكامل الرأسي مزايا منها (سليمان،٢٠١٠):

خفض التكاليف.

- إمكانية الوصول إلى مصادر التوريد أو أسواق المشترين بسهولة.
- المساهمة في تحسين الأرباح.

عيوب إستراتيجيات التكامل الرأسي

للتكامل الرأسي عيوب منها (سليمان،٢٠١٠):

- العمل في مجال ليس للمنشأة خبرة كافية فيه.
- قد يودى إلى زيادة التكاليف.

ثانياً: إستراتيجيات التكامل الأفقي Horizontal Integration Strategies

يحدث التكامل الأفقي عندما تشترى المنشأة احد منافسيها بهدف السيطرة عليه أو عن طريق اندماج منشآت تشتغل بنفس المرحلة من تسويق السلعة أو الخدمة بهدف تحقيق المزيد من القوة الاقتصادية والمزيد من الربحية كان يتم التكامل بين أثنين أو أكثر من تجار التجزئة (سليمان، ٢٠١٠).

مزايا إستراتيجيات التكامل الأفقي

للتكامل الأفقي مزايا منها (سليمان،٢٠١٠):

- التقليل من المنافسة.
- زيادة الأرباح.
- تحقيق وفورات الحجم الكبير.

عيوب إستراتيجيات التكامل الأفقي

للتكامل الأفقي عيوب منها (سليمان،٢٠١٠):

- قد تظهر مشاكل تتعلق بإحتكار السوق.
- قد يؤدي الإندماج إلى تقليل عدد العاملين.

تطبيق تسويقي على التنويع والتكامل شركة نستلة

المصدر http://www.w-tb.com

مع نهاية الحرب العالمية الأولى وجدت شركة نستله نفسها في أزمة حقيقية، لأن الذين كانوا يشترون الحليب المجفف أيام الحرب عادوا واعتمدوا على الحليب الطازج، وسجلت شركة نستله أول خسارة لها عام ١٩٢١. ومما زاد الأمور سوءا إرتفاع أسعار المواد الأولية، والركود الإقتصادي بعد الحرب والتدهور في العملات. ولكن إدارة الشركة أخذت خطوات عملية لمواجهة الخسارة. وكانت ردة الفعل سريعة جداً، وجلبت الخبير المصرفي السويسري لويس دايلز لإعادة تنظيم الشركة، وعمدت إلى تبسيط عمليات الإنتاج وخفض التكاليف والتنويع من خلال التوسع في منتجات جديدة خصوصاً منتج الشوكولاتة الذي أصبح ثاني أهم نشاط «للشركة»، بعد أن قامت عام ١٩٢٩ بعملية شراء ودمج شركات كيلر وبيتر وكوهلر للشوكولاتة.

وفي عام ١٩٣٤ طرحت الشركة المنتج الجديد شراب «ميلو» الغذائي، وفي عام ١٩٣٨ طرحت مسحوق القهوة السريعة التحضير «نسكافيه» بعد مفاوضات مع معهد القهوة البرازيلية التي بدأت عام ١٩٣٠، وكان الهدف منها إبتكار منتجات جديدة تساعد على إستغلال فائض البن لديها، وقد أحدث نسكافيه ثورة في مفهوم تحضير القهوة حول العالم، كما قامت بطرح شاي «نستي» و«نسكويك» في الأربعينات.

وقد تأثرت الشركة سريعاً بالحرب العالمية الثانية فإنخفضت أرباح الشركة من ٢٠ مليون دولار في ١٩٣٨ إلى ٦ ملايين دولار في ١٩٣٩. لكن هذه الحرب نفسها قذفت بأحد منتجات شركة نستله وهو نسكافيه Nescafé إلى تحقيق أعلى مبيعات لأن الجيش الأميركي كان يشتري هذا المنتج لجنوده، لذا إرتفع إنتاج ومبيعات نستله في زمن الحرب.

كانت نهاية الحرب العالمية الثانية بداية مرحلة جديدة وديناميكية لشركة نستله، حيث تسارع النمو وإستمرت عمليات الإستحواذ والدمج والتنويع في الإنتاج. وكذلك إستمر توسع نستله في الأسواق العالمية، ففي عام ١٩٤٧ إستحوذت نستله على شركة «ماجي» للتوابل والشوربة السريعة التحضير وضمتها تحت لوائها، ثم قامت بشراء «كروسأند بلاكويل» الشركة البريطانية المنتجة للأغذية المعلبة والمحفوظة عام ١٩٥٠، و«فيندوس» للأغذية المثلجة ١٩٦٣، وعصائر ليبيز ١٩٧١ وستوفرز للأطعمة المثلجة. وأخيراً عام ١٩٧٤ قررت إدارة نستله التوسع خارج نطاق المواد الغذائية، فباتت مساهماً رئيسياً في «لوريال»، عملاق منتجات التجميل العالمية واكتسبت نسبة من شركة مختبرات «ألكون».

بعد ذلك أصيبت نستله بنكسة نتيجة لتدهور الإقتصاد العالمي جراء إرتفاع أسعار النفط وتباطؤ النمو في الدول الصناعية وتدهور أسعار العملات الأجنبية وتراجع قيمة الفرنك السويسري، وإرتفاع أسعار البن والكاكاو ثلاثة وأربعة أضعاف مما أدى إلى تباطؤ نمو شركة نستله في الأسواق العالمية، إضافة إلى تعرضها لحملة مقاطعة كبيرة بسبب سياستها التسويقية لحليب الرضاعة الذي إعتبرته بعض المنظمات الدينية ومنظمات الصحة العالمية منافياً للأخلاق والقيم الإنسانية.

لكن نستله إستجابت بسرعة كبيرة لهذا التغير السلبي في السوق وأعادت هيكلة إدارتها وعينت هيلموت موشر رئيساً تنفيذياً مع تجديد العزم على التطور وتحسين الأداء، ووضعت إستراتيجية من شقين: الأول داخلي يهدف إلى تحسين الحالة المالية للشركة عن طريق الإصلاح والتطوير والتنويع، والثاني خارجي عن طريق الإستمرار في سياسة الإستحواذ. وتمكنت من وضع حد للجدل القائم حول سياستها التسويقية لحليب الأطفال في الدول النامية.

وإستمرت نستله في النمو وتحقيق الأرباح من خلال إرتفاع مبيعاتها، وتمكنت من التربع على قمة الشركات المنتجة للأغذية في العالم، وتابعت بعد ذلك سياسة السيطرة والدمج فاشترت عام ١٩٨٤ الشركة الأميركية للأغذية «كارنيشن» والشركة البريطانية لصناعة الحلوى «رونتري ماكنتوش» عام ١٩٨٨.

كانت فترة التسعينات من الفترات المهمة في مسيرة نستله، حيث أدى انهيار الحواجز التجارية بين الأسواق المتقدمة في العالم وتطور مفهوم الإنفتاح والتكامل الإقتصادي، إلى تسهيل عملية إنتشار نستله في العالم وتمكينها من التوسع في إقامة المصانع في عدد كبير من الدول بلغت حتى اليوم نحو ٥٠٠ مصنع في ٨٤ دولة، وصنفت من الشركات العالمية المتعددة الجنسية، وتعد نستله الشرق الأوسط أحد أهم فروع نستله العالمية، ولديها مصنع ضخم في دبي يمتد على مساحة ١٠٠ كلم مربع وبلغت كلفته ٥٠ مليون دولار.

تابعت نستله عمليات الإستحواذ فاشترت مصنع سان بليغرينو عام ١٩٩٧ و«سبيلر بتفوود» عام ١٩٩٨. وقامت بإطلاق منتج جديد هو المياه المعدنية أسمتها «نستله بيور لايف». ثم إشترت شركة «رالستون بورينا» عام ٢٠٠٢ الذي شهد أيضاً أكبر عملية إستحواذ قامت بها نستله في أميركا الشمالية من خلال دخولها عالم البوظة وإطلاق منتجها للأيسكريم «درير». وقدمت عرضاً قيمته ٢,٦ مليار دولار للإستحواذ على شركة شيف أميركا. كما إشترت شركة «جيني كريغ فيتنس فيرم» مقابل ٦٠٠ مليون دولار، وكانت بصدد شراء شركة «هيرشي» الشهيرة لكن الصفقة لم تُكلل بالنجاح.

في عام ٢٠٠٥ إشترت نستله الشركة اليونانية «دلتا أيسكريم» مقابل ٢٤٠ مليون يورو وضمتها إلى «درير» لتصبح الأولى في العالم في صناعة البوظة مع ١٧,٥ في المائة من حجم السوق.

وفي ديسمبر ٢٠٠٦ إشترت نستله قسم الأغذية الطبية من شركة «نوفارتيس» للأدوية مقابل ٢,٥ مليار دولار، أتمت في ابريل ٢٠٠٧ عملية شراء مصنع «جيربير» لإنتاج أغذية الأطفال مقابل ٥,٥ مليارات دولار. كما قامت نستله نهاية ٢٠٠٧ بإقامة شراكة مع صانع الشوكولاتة الفاخرة السويسري الشهير بيير ماركوليني للتأكيد على حصة نستله في سوق الشوكولاتة الفاخر. حققت نستله خلال الربع الثالث من العام ٢٠٠٧ إرتفاعاً بنسبة ١٠ في المائة في الأرباح، وذلك بعد رفع سعر منتجها من الأيسكريم والمعروف بإسم «درير» وأغذية الحيوانات الأليفة المعروفة بإسم «بورينا». وإرتفعت مبيعاتها إلى ٢٧,٦ مليار فرنك سويسري أي ما يعادل ٢٣ مليار دولار.

المراجع

اولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، محمد محمد (٢٠١١)، إدارة التسويق في إطار معايير إدارة الجودة التسويقية المدخل للتميز وإحتلال مركز الريادة في السوق، الدار الجامعية ، الإسكندرية – مصر.
- أبو جمعة، نعيم حافظ (١٩٩٩)، أساسيات و إدارة التسويق، دار القلم، دبي – الإمارات العربية المتحدة.
- ______________، نعيم حافظ (٢٠٠٣)، التسويق ألابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة – مصر.
- أبو ركبة، حسن عبدالله (١٩٨٩)، إدارة التسويق، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة – المملكة العربية السعودية.
- إدريس، ثابت عبدالرحمن، المرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٧)، الإدارة الإستراتيجية «مفاهيم و نماذج تطبيقية» ، الدار الجامعية ، الإسكندرية – مصر.
- أبو قحف، عبد السلام (١٩٩٩)، إدارة النشاط التسويقي مدخل بناء المهارات، الكتب العربي الحديث، الاسكندريه – مصر.
- البرواري، نزار و البرزنجي، احمد (٢٠٠٤)، إستراتيجيات التسويق المفاهيم- الأسس-الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن.
- البكري، ثامر (٢٠٠٨)، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
- __________، ثامر (٢٠٠٩)، الاتصالات التسويقية و الترويج، دار الحامد

للنشر و التوزيع، عمان – الأردن.
- التركستاني، حبيب الله (١٤٢٧هـ)، مبادئ التسويق، دار إعلام للنشر و التوزيع، جدة – المملكة العربية السعودية.
- الدوري، زكريا مطلك (٢٠٠٥)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات وحالات دراسية، دار اليزاوي العلمية للنشر و التوزيع، عمان – الأردن.
- الديوجي أبي سعيد (١٩٨٧)، إدارة التسويق، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
- الراجحي، خالد سليمان (٢٠١٢) تحويل الفكرة إلى فرصة، من موقع http://www.youtube.com/watch?v=KY0K7iqljt8
- الزعبي، علي فلاح الزعبي (٢٠٠٩)، إدارة التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن.
- السويدان، طارق (٢٠١٤) نماذج وخطوات التخطيط التشغيلي، من موقع https://www.youtube.com/watch?v=rGroRBnKWgQ
- الصباب، احمد عبدالله ودياب، عبدالحميد و ميمني، خالد عبدالرحيم وحبيب، شكيل احمد (٢٠١٣)، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الرابعة، خوارزم العلمية، جدة- المملكة العربية السعودية.
- الصميدعي، محمود جاسم محمد (٢٠٠٤)، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي و تحليلي، دار الحامد للنشر و التوزيع- الأردن.
- __________، محمود جاسم (٢٠١٠)، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن.
- الصميدعي، محمود والساعد رشاد (٢٠٠٦)، إدارة التسويق (التحليل- التخطيط -الرقابة)، دار المناهج ، عمان – الأردن.

- الصيرفي، محمد (٢٠٠٩)، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- الضمور، هاني حامد (٢٠٠٢)، إدارة قنوات التوزيع الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- الطائي، حميد و الصميدعي، محمود و العلاق، بشير القرم، ايهاب علي (٢٠١٠)، التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
- العتيبي، صنهات (٢٠١٣)، نموذج القوى الخمس من موقع http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat
- العسكري، أحمد شاكر (٢٠٠٠)، التسويق مدخل إستراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن.
- القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري (٢٠١٠) الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على ماجستير إدارة الأعمال تخصص إدارة الشركات، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، المملكة المتحدة.
- الغرباوي، علاء و عبد العظيم، محمد و شقير، ايمان (٢٠٠٧)، التسويق المعاصر، الدار الجامعية ، الاسكندرية - مصر.
- المغربي،عبدالحميد (٢٠٠٤)، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة.
- ـــــــــــ، عبدالحميد عبدالفتاح (٢٠٠٩)، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، مصر.

- الهاشم، ليلى سعد الهاشم (٢٠٠٦)، واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- النجار، فريد راغب (١٩٩٩)، التسويق التجريبي: تنمية المهارات التسويقية و البيعية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية- مصر.
- بن عميرة، عبد الكريم (٢٠٠٦) تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية: مكتبة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية. رسالة ماجستير، علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة.
- توفيق، رائف و معلا، ناجي (٢٠٠٩)، مبادئ التسويق،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة - مصر.
- جريدة الرياض (٢٠٠٩) قصة نجاح في تطبيق إستراتيجيات مستدامة للمسؤولية الإجتماعية، الأثنين٨ محرم ١٤٣٠هـ - ٥ يناير٢٠٠٩م - العدد ١٤٨٠٥
- حبيب، رعد و الشدوخي، هند (٢٠١٢)، التسويق ، خوارزم العلمية ، جدة - المملكة العربية السعودية.
- حلو، سناء حسن (٢٠٠٩)، اثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع ٧٦، ص ص ٩٧ -١١٧.
- حنا، نسيم (١٩٨٥)، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض - المملكة العربية السعودية.
- رامز، واثق شاكر محمود (١٩٩٧)، التسويق الاستراتيجي، الطبعة ١ ،مؤسسة الخليج للنشر و الطباعة.

- زكي، خليل المساعد (٢٠٠٨)، التسويق في المفهوم الشامل، الطبعة الثانية، ابن الجوزي، عمان- الأردن.
- سعيد، عبدالفتاح محمد (١٩٧٨)، إدارة التسويق، الدار الجامعية - القاهرة.
- سعيد، هناء (٢٠٠٩) ، إدارة التسويق «مدخل استراتيجي » ، جامعة القاهرة- مصر.
- سليمان، احمد علي (٢٠١٠)، التسويق الاستراتيجي الأصول العلمية و التطبيقات العملية، مكتبة الشقري للنشر و التوزيع ، الرياض - المملكة العربية السعودية.
- شبايك، رؤوف (٢٠٠٩)، التسويق للجميع، من موقع http://www.4shared.com/office/g74yoJtV/___online.htm
- طمليه، إلهام فخري (٢٠١٣)، إستراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة، الشارقة- الإمارات العربية المتحدة.
- طه، طارق (٢٠٠٨)، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر.
- عبدالبديع، وفاء و سالم، حسين عباس (٢٠١٠)، تسويق السلع و الخدمات، جامعة الطائف، الطائف - المملكة العربية السعودية.
- عبد الفتاح، محمد (٢٠١١)، التسويق الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، القاهرة- مصر.
- عبيدات، محمد إبراهيم (١٩٩٩)، مبادئ التسويق «مدخل سلوكي»، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ________، محمد ابراهيم (٢٠٠٢)، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن.

- عبيدات، محمد إبراهيم (٢٠٠٤)، تطوير المنتجات الجديدة مدخل سلوكي الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن.
- ________، محمد و زامل، احمد (٢٠١٠)، سياسات التسعير الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- عبدالحميد، طلعت اسعد (٢٠٠٢)، التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن ٢١ ؟ الطبعة ١، مكتبة الشقري، الرياض - المملكة العربية السعودية.
- ________، طلعت اسعد (٢٠١٣)، التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن ٢١ ؟ الطبعة ١٨، مكتبة الشقري ، الرياض - المملكة العربية السعودية.
- عبدالفتاح، محمد (٢٠١١) التسويق الاستراتيجي، المكتب العربي للمعرف، القاهرة- مصر.
- عبدالعزيز، هاشم مصطفى (٢٠٠٩) مستويات التخطيط الاستراتيجي من http://saeem.com/fan-el-edara/Edara-Estratige/2014/06/18/83702.html
- عزام، زكريا أحمد، الزعبي علي فلاح (٢٠١١)، دراسة حالات تسويقية وإدارية «مدخل منهجي تطبيقي»، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن.
- عفيفي، صديق محمد (٢٠٠٣)، إدارة التسويق ،مكتبة عين شمس ، القاهرة- مصر.
- غنيم، أحمد محمد (٢٠٠٩)، التسويق مدخل التحليل المتكامل، المكتبة العصرية - مصر.
- كوتلر، فيليب (٢٠٠٢)، كوتلر يتحدث عن التسويق « كيف تنشئ الأسواق وتسيطر عليها»، الطبعة ٢، ترجمة فيصل عبدا لله بابكر، مكتبة جرير، الرياض - المملكة العربية السعودية.

- مصلحة الإحصاءات العامة (٢٠٠٧)، الملامح الرئيسية المسح الديموجرافي لعام ١٤٢٨هـ من موقع، http://www.cdsi.gov.sa/2010-07-31-07-00-05
- مصطفى، محمد محمود (٢٠١٠)، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر التوزيع، عمان – الأردن.
- معلا، ناجي، توفيق، رائف (٢٠٠٣)، أصول التسويق، الطبعة ٣،دار وائل للنشر– الأردن.
- معلا، ناجي (٢٠٠٨)، إدارة التسويق مدخل تحليلي استراتيجي متكامل، مكتبة الجامعه، الشارقة – الإمارات العربية المتحدة.
- نبيل، سارة، (٢٠١٢)، مفهوم البيئة التسويقية وخصائصها، من موقع http://www.hrdiscussion.com/hr49388.html
- هل، شارلز و جونز، جارديث (٢٠٠٨)، الإدارة الإستراتيجية «مدخل متكامل»، تعريب: محمد سيد أحمد عبدالمتعال . إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر– المملكة العربية السعودية

ثانياً: المراجع الاجنبية

- Aaker, David A., (2007) Strategic Market Management, 8th edition. Wiley & Sons.
- Berkowitz, Eric N (2000) Marketing, 6the ed., McGraw Hill.
- Boone, L. E.; Kurtz, D. L., (1998) Marketing Contemporaneous, Rio de Janeiro: LTC.
- Boyd, H. W. and Walker, O. C. (1990) Marketing Management, 2nd ed., IRWIN, Boston.
- Booms B. H. and Bitner B. J. (1980) Marketing strategies and organisation structures for service firms. In Donnelly, J. & George W. R. (Eds.), Marketing of services. American Marketing Association, 47-51.
- Carry D. smith, et al., (1991) business strategy and policy, third edition, (Boston: Houghton Mifflin Company).
- Chales, P. and Bonini, J. (1964) Management Control, N. Y. McGraw Hill Book Co.
- Cravens, D. W., and Pierey N., F. (2006) Strategic Marketing, 8th ed., MC Graw –Hill.
- David, F., (1989) Conceptual Strategic Management, Mercill Publishing Co. Ohio.
- Day, G., (1984) Strategic Market Planning (St. Paul West publishing Co.
- Dominici, D. (2009) From Marketing Mix to E-Marketing Mix: a Literature Overview and Classification International Journal of Business and Management, 4(9): 17-24.
- Douglas, W., and Mellott, Jr. (2004) Fundamental of consumer Behavior, Tulas: Penn Well Books.
- Henderson, B. D., (1989) the original strategy Review No V. Dec.
- Fakeideas. (2008) Revision: Reviewing the Marketing Mix. [Online] Available:
- http://fakeideas.co.uk /2014/04/09/.

- Fery, A. W. (1961) Advertising, 3rd ed., The Roland Press, New York, N Y.
- Glueck, W. F (1976) Business Strategy and Strategic Management. 2nd ED. N. Y. McGraw. Hill Book Co.
- Goi, C. L. (2009) A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?, International Journal of Marketing Studies. 1(1).
- Gold smith R. E. (1999) The Personalised Marketplace: Beyond the 4Ps. Marketing Intelligence and Planning, 17(4), 178-185.
- Grnroos, C. (1994) From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards A Paradigm Shift in Marketing.
- Jackson, D. W. Jr., Burdick, R. K. and Keith, J. E. (1985) Purchasing Agents' Perceived Importance of Marketing Mix Components in Different Industrial Purchase Situations. Journal of Business Research, 13, 361-373.
- Jain, Subhash C. (1990) Marketing Planning and Strategy, 3th edition, Ohoi: South Western Publishing.
- Judd V. C. (1987) Differentiate With the 5th P: People. Industrial Marketing Management, 16(4), 241-247.
- Kalyanam K. and McIntyre S. (2002) The E-marketing Mix: a Contribution of the E-Tailing Wars. Academy of Marketing Science Journal, 30 (4): 487-499.
- Kachaner, N. and Michale, D., (2009) Stretching the Strategy Process, Strategic Direction, 25 (1), pp 17-20.
- Kellerman, B. J., Gordon, P. J. and Hekmat, F. (1995) Product and Pricing Courses are Underrepresented in Undergraduate Marketing Curricula. Journal of Product & Brand Management, 4(1), 18-25.
- Kent, R. A. (1986) Faith in the four Ps: An alternative. Journal of Marketing Management, 2, 145-154.
- Kotler, P., and Armstrong, G. (1989) Principles of Marketing 4th ed., Prentice – Hall, Englewood Cliffs, N. J.

- Kotler, P., (1991) Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 7th Ed.,) Englewood Cliffs, N. J, prentice- Hall Inc.
- Kotler, P., (1994) Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, 8th Ed.,) Englewood Cliffs, N. J, prentice- Hall Inc.
- Kotler,P., (2000) Marketing Management, the millennium ed. Prentice- Hall. INC. 2000.
- Kotler, P., (2008) Marketing Management: analyses, Planning, Implementation and Control, Prentice-Hall, NJ.
- Kurtz, D. L. and Boone, L. E. (1987) Marketing (3rd ed.). Chicago The Dryden Press.
- Lauterborn, B. (1990) New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. Advertising Age, 61(41), 26.
- Lorange, P., (1980) Corporate Planning: An executive View Point, Englewood Cliffs, and Prentice-Hall: New Jersey.
- Low, S. P. and Tan, M. C. S. (1995) A Convergence of Western Marketing Mix Concepts and Oriental Strategic Thinking. Marketing Intelligence & Planning, 13(2), 36-46.
- MaGrath A. J. (1986) When Marketing Services, 4Ps Are Not Enough. Business Horizons, 29(3), 45-50.
- Moller K. E. (2006) Comment on: The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing? By E. Constantinides. Journal of Marketing Management, 22 (3): 439-450.
- McCarthy, E. J. (1964) Basic Marketing, IL: Richard D. Irwin.
- Mullins, J. W.; Walker, O. C., Jr ; Boyed, H., W., and Larreche, J. C., (2005) Marketing Management: A Strategic Decision Making Approach, 5th edition, McGraw-Hill Irwin.
- McDaniel, S. W. and Hise, R. T. (1984) Shaping the Marketing Curriculum: The CEO Perspective. Journal of Marketing Education, Summer, 27-32.
- Perreault, W. D. Jr. and Russ, F. A. (1976) Physical Distribution

Service in Industrial Purchase Decisions. Journal of Marketing, 40(4), 3-10.

- Palmer, A. (2004) Introduction to Marketing - Theory and Practice, UK: Oxford University Press
- Pitt, Robert, and Lei, David, (1996) Strategic Management Building and sustaining competitive advantage, west Publishing Company, New York.
- Pride, W. M., and Ferrell, O. C. (2000) Marketing, New York: Houghton Mifflin.
- Pride, W. M., and Ferrell, O. C. (2005) Marketing, (9th ed.) Boston: Houghton Mifflin Company.
- Popovic, D. (2006). Modeling the Marketing of High-Tech Start-Ups. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 14(3), 260-276.
- Rafiq, M. and Ahmed, P. K. (1995) Using the 7Ps as A Generic Marketing Mix: An Exploratory Survey of UK and European Marketing Academics. Marketing Intelligence & Planning, 13(9), 4-15.
- Robicheaux, R. A. (1976) How Important Is Pricing in Competitive Strategy?. In Nash, H. W & Donald, P. R. (Eds). Southern Marketing Association 1975 Conference, Southern Marketing Association, Atlanta, 55-57.
- Stanton, W., Etzel M. J. and Walker. B., (1991) Fundamentals of Marketing, 9th Ed. New York: McGraw. Hill.
- Steiner, G. H. and Miner, J. B., (1979) Management Policy: Text, Reading and Cases, New York: Macmillan.
- Thomas, R. E., (1977) Business Policy, Allan Publishers Limited, Oxford.
- Thompson, J., (1994) Strategic Management Concepts Practice and Cases, Harper & Row.
- Udell, J.G. (1964) How Important Is Pricing in Competitive Strategy. Journal of Marketing, 28, 44-48.

- Udell, J.G. (1968) the Perceived Importance of the Elements of Strategy. Journal of Marketing, 32, 34-40.
- Vignali, C. and Davies, B. J. (1994) The Marketing Mix Redefined and Mapped - Introducing the MIXMAP Model.

مواقع انترنت

- http://www.tas-wiki.com/tw3732.html
- http://www.aleqt.com/2014/09/25/article_890438.html
- http://www.tas-wiki.com/tw3732.html
- http://www.aleqt.com/2014/09/25/article_890438.html
- WWW.thetimes100.co.uk
- http://www.w-tb.com
- http://www.waelh.com
- www.umc.edu.dz/buc/theses/economie/AMAS3057.pdf
- http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber/posts/417198
- http://www.tech-wd.com/wd/2014/11/19/samsung-apple-markting/
- http://faculty.ksu.edu.sa/alshum/Books.doc
- http://www.hrdiscussion.com/hr49388.html
- http://fakeideas.co.uk
- http://www.cdsi.gov.sa/
- http://www.hrdiscussion.com/hr49388.html
- http://saeem.com/fan-el-edara/Edara-Estratige/2014/06/18/83702.html
- http://www.4shared.com/office/g74yoJtV/___online.htm
- http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat
- http://www.youtube.com/watch?v=KY0K7iqljt8
- https://www.youtube.com/watch?v=rGroRBnKWgQ